

HSG Firmengeschichten 2020

Zum Titelbild

Auf dem Titelbild ist ein Bus der Firmer Saurer. Dieser Bus steht nicht im Saurer Museum am See, sondern im Saurer Museum Depot im alten Werk 2, das 1.5 Kilometer vom Museum am See neben dem Bahnhof in Arbon liegt. Beide Museen werden ausschliesslich von Freiwilligen des Oldtimer Club Saurer unterhalten und gepflegt. Das Saurer Museum am See ist als Museum konzipiert und hat die schönsten Exemplare an Saurer Nutzfahrzeugen und Textilmaschinen.

Quellenangabe zum Bild des Saurer Bus
Autor: Johann Peter Murmann, Eigenes Werk, aufgenommen im Saurer Museum Depot

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2020

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

HSG Firmengeschichten Serie

Band 1— 2019: Wolford AG, Sigavris, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa Gruppe, Brauerei Locher, und der Brauerei Schützengarten.

Inhalt

Vorwort – Geschichte schreiben während Covid-19

Die sechs Geschichten in diesem 2. Band der HSG Firmengeschichten sind während des Frühjahrsemesters 2020 in meinem Master-Kurs «Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten» an der Universität St. Gallen entstanden. Die Autorenteams haben sich das Unternehmen für ihr Kapitel selbst ausgesucht.

Die zentrale Idee des Kurses ist, Konzepte der Unternehmensstrategie besser zu verstehen und anzuwenden, indem man konkrete Firmen über einen längeren Zeitraum studiert und ihren Erfolg und Misserfolg zu erklären versucht. Dabei muss man auch immer die Veränderungen im markt- und gesellschaftlichen Umfeld im Blick behalten, um beurteilen zu können, inwieweit eine gut durchdachte Strategie oder einfach glückliche Umstände hinter dem Erfolg der Firma stehen. Der Kurs soll Studenten helfen, grössere Kompetenzen zu erwerben, um erfolgreich in der Strategieabteilung einer Firma oder bei einer Strategieberatung zu arbeiten.

In der ersten Kurswoche hat Dr. Adrian Schulte Steinberg von der Boston Consulting Group (BCG) in einem Gastvortrag unterstrichen, dass BCG nach Leuten sucht, die kreative Lösungen finden können und die Fähigkeit besitzen, mit Ambiguität umzugehen. Dies sind zwei Kompetenzen, die durch das Recherchieren, Analysieren und Schreiben von analytischen Firmengeschichten gefördert werden sollen. Im letzten Jahr habe ich sehr detailliert über die Lernphilosophie des Kurses geschrieben und verweise den interessierten Leser folglich auf das Vorwort von Band 1 der HSG Firmengeschichten, den man hier lesen und herunterladen kann: HSG Firmengeschichten 2019.

Ein kleines Objekt, das wir mit blossem Auge nicht sehen können, hat mit grosser Macht unser Leben in den letzten Monaten umgekrempelt. Ich spreche natürlich von Covid-19. Am 13. März, knapp vier Wochen nach Beginn des Semesters, bekamen Dozenten und Studenten von der Leitung unserer Universtität diese E-Mail:

> *Der Bundesrat hat heute strenge Massnahmen zur Bekämpfung der Ausbreitung des Coronavirus beschlossen. Auch für uns steht die Gesundheit aller Studierenden, Dozierenden, Forschenden und Mitarbeitenden an erster Stelle. Das Rektorat hat deshalb beschlossen, den Präsenzunterricht an der HSG ab Montag, 16. März 2020, bis voraussichtlich Vorlesungszeitende, 24. Mai 2020, vollständig einzustellen und damit den Lehrbetrieb bis dahin komplett auf Online-Unterricht umzustellen.*

Innerhalb von ein paar Tagen mussten wir alle auf Online-Lehre umstellen. Wenn man mich im letzten Jahr gefragt hätte, ob Universitäten es innerhalb von einer Woche schaffen würden, den gesamten Lehrbetrieb online zu bringen, hätte ich dies stark angezweifelt. Ich möchte mich ganz herzlich bei den Studenten bedanken, dass sie mit grossem Wohlwollen die Verlagerung der physischen Präsenz-Universität in die digitale Welt mitgemacht haben. Wie

sich jeder Leser selbst überzeugen kann, sind die Firmengeschichten in diesem Band auf der gleichen hohen Qualität wie schon 2019.

Dies soll nicht ein Argument sein, dass wir nicht wieder zurück in Vorlesungssäle ziehen sollen, wenn Covid-19 unsere Gesundheit nicht mehr gefärdet. Aber die Online-Uni klappt besser, als viele sich dies vorgestellt hätten. Ein Beispiel: Das Formulieren von Fragen in einem gemeinsamen «Google Docs»-Dokument, das wir alle auf unserem Bildschirm gesehen und gleichzeitig bearbeiten konnten, hat so gut funktioniert, dass ich es im physischen Unterricht in der Zukunft genauso machen werde, anstatt Studenten an verschiedenen Tafeln des Vorlesungssaals schreiben zu lassen, wo man aus der Distanz nicht lesen kann, was darauf geschrieben worden ist. Vor unserem Bildschirm können wir alle leicht sehen, was alle schreiben. Es gab aber auch einen besonderen Moment, in dem ich die physische Uni wirklich vermisst habe, und zwar am Ende des Kurses. Online kann man sich nicht so gut verabschieden, finde ich, weil man eine kollektive Verabschiedung macht und mit Einzelnen zumindest in dem Moment nicht sprechen kann.

In der zweiten Woche des Kurses, bevor uns Covid-19 ins «Homeoffice» verbannte, besuchten wir das Textilmusem in St. Gallen, das 1878 (also noch 20 Jahre vor der HSG) als «Industrie- und Gewerbemuseum St. Gallen» gegründet wurde. Dorthin habe ich den Historiker Dr. Peter Röllin eingeladen, einen Vortrag zur Geschichte der Textilindustrie der Region St. Gallen zu halten, die zwischen 1870 und 1920 zu grossem Reichtum gelangte, da sich hier ein Zentrum der Textilindustrie in Europa entwickelte. Dr. Röllin kennt sich auch mit der Stadtbaugeschichte ausgezeichnet aus, und so konnte er uns bei einem interessanten Rundgang die Gebäude zeigen, in denen die wichtigsten Textilfirmen der Stadt ihren Handel mit der ganzen Welt betrieben haben. Die Börse zum Beispiel war im Schweizer Bankverein untergebracht, wo heute die UBS eine Filiale unterhält.

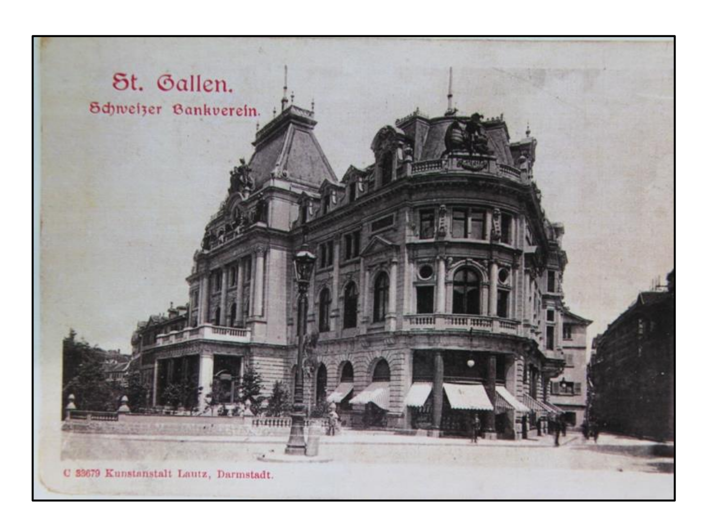


Abbildung 1: Gestern – Schweizer Bankverein

Quelle: Peter Röllin

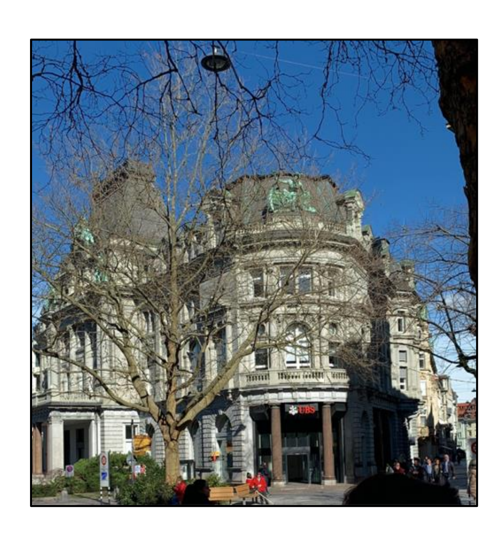


Abbildung 2: Heute – UBS-Filiale

Quelle: Eigenes Foto

Wie Dr. Röllin in seinem Vortag erläuterte, wurde St. Gallen zur Metropole der Stickereiindustrie, unter anderem da Firmen in der Region Stickereimaschinen weiterentwickelt haben und damit die industrielle Fertigung von Stickereitextilien vorangetrieben. Im Textilmuseum befindet sich eine Stickmaschine der Firma Saurer, gebaut um circa 1890, die anschaulich illustriert, wie die Produktivität eines Stickers durch diese Art von Maschinen enorm gesteigert werden konnte.



Abbildung 3: Saurer Textilmaschine

Quelle: Eigenes Foto im Textilmuseum

Drei Studenten haben sich entschieden, über die Firma Saurer, die im Jahre 1853 als Giesserei in St. Georgen geründet worden ist, zu schreiben. Bei der Recherche stellte sich heraus, dass Textilmaschinen und die 1903 erstmals produzierten Nutzfahrzeuge so unterschiedlich waren, dass sich die Gruppe entschloss, allein über die Nutzfahrzeugsparte zu berichten – eine spannende Firmengeschichte von Triumphen und schliesslich Niederlagen, die 1986 zum Ende dieser Sparte führten. Die meisten älteren Schweizer kennen Saurer von den gelben Postbusssen oder den Militärfahrzeugen, in denen Rekruten transportiert worden sind. So sind heute Saurer Busse noch in vielen Schweizer Herzen, und wahrscheinlich gibt es deshalb auch einen Verein von Saurer Enthusiasten, die unentgentlich das Saurer Museum in Arbon betreiben. Dort kann man eine grosse Kollektion an Nutzfahrzeugen und Textilmaschinen sehen. Ich habe meinen Besuch im Saurer Museum genutzt, um ein Foto für den Buchumschlag zu schiessen. Das Museum vermittelt sehr gut ein wichtiges Kapitel in der Ostschweizer Industriegeschichte. Das Firmenporträt in diesem Band

erzählt vom rasanten Aufstieg der Nutzfahrzeugsparte der Firma Saurer und erläutert, welche strategischen Entscheidungen dazu geführt haben, dass Saurer diese Nutzfahrzeugsparte 1986

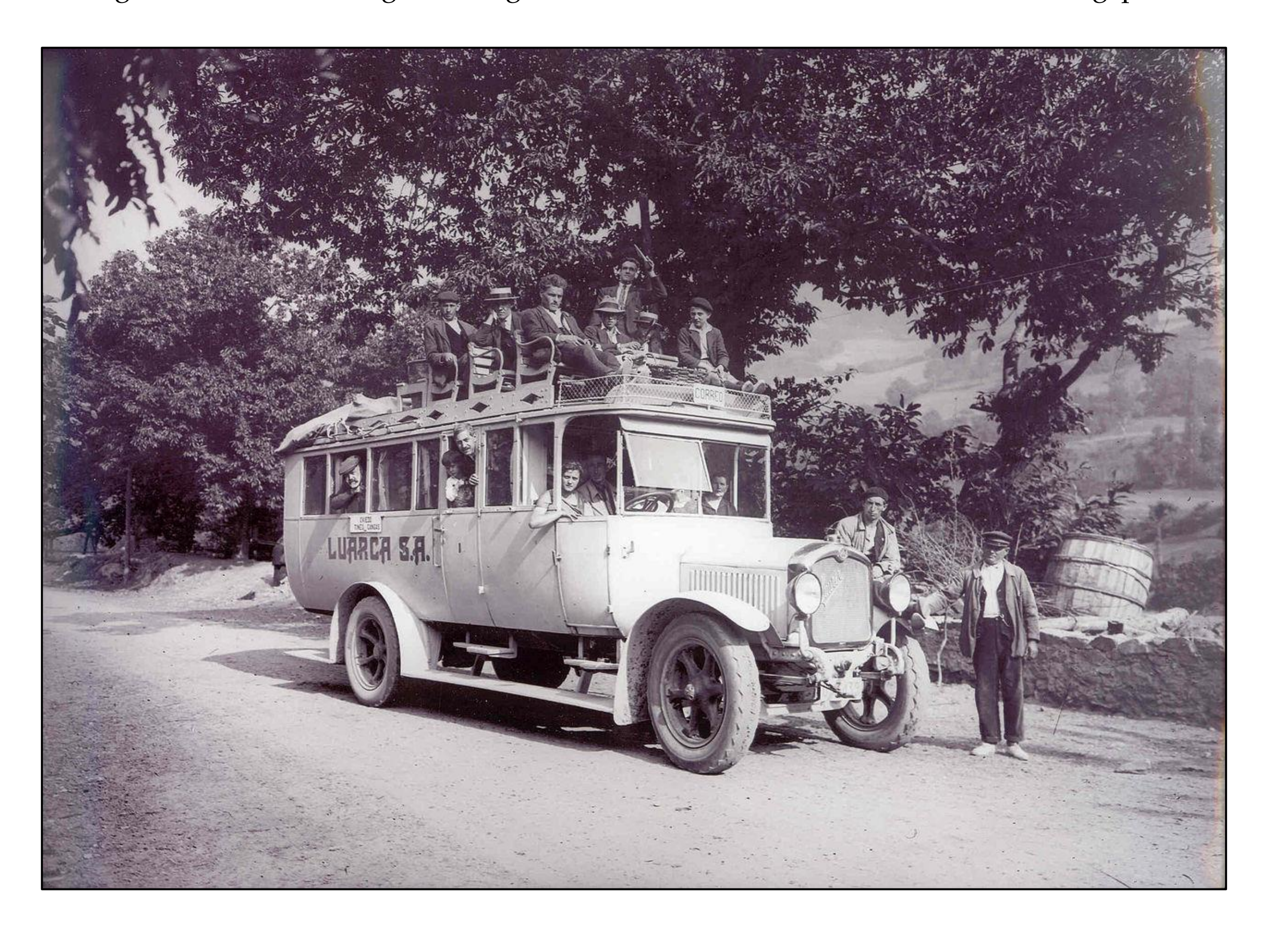


Abbildung 4: Saurer Bus in Nordspanien 1923

Quelle: Wikipedia

aufgeben musste. Anders als manche Konkurrenten hat Saurer in den 1950er Jahren nicht in Wachstum jenseits der Schweizer Grenzen investiert und rutschte mit der Liberalisierung des Schweizer Marktes in eine Absatzkrise. Als man verspätet in den 70er Jahren expandieren wollte, war man nicht mehr konkurrenzfähig gegenüber anderen europäischen Nutzfahrzeugherstellern wie Mercedes und Iveco, die bereits wesentlich grösser geworden waren. Das Autorenteam identifizert Management-Versäumnisse in der Strategie der Saurer Nutzfahrzeugsparte nach dem Zweiten Weltkrieg, die zum Niedergang der Saurer Nutzfahrzeugsparte geführt haben.

Diese Versäumnisse werden umso klarer, wenn man die Firmengeschichte vom Aufstieg von Stadler Rail liest, die ebenfalls in diesem Band erscheint. Sie zeigt auf, wie man es durch den anfänglichen Fokus auf eine Nische und eine stärkere Anpassung an Kundenwünsche schaffen kann, gegen grössere Konkurrenten im Ausland zu bestehen und kontinuierlich zu wachsen. Beim Lesen der Saurer Geschichte kommt man man leicht zu der Schlussfolgerung, dass die Schweiz einfach einen zu kleinen Heimatmarkt hatte, damit Saurer Nutzfahrzeuge nach den 70er Jahren erfolgreich sein konnte. Aber die Geschichte von Stadler Rail zeigt, dass man heute noch in der Schweiz sehr wohl konkurrenzfähige Transportfahrzeuge herstellen kann. Ich habe recherchiert, ob bei Nutzfahrzeugen grössere Skaleneffekte als bei Zügen

enstehen und deshalb kleinere Nutzfahrzeughersteller eventuell abgehängt werden. Die globalen Märkte für Nutzfahrzeuge und für Züge sind jedoch ähnlich gross. Skaleneffekte scheinen nicht zu erklären, warum Saurer Nutzfahrzeuge abstieg, während in der gleichen Zeit Stader Rail eine Erfolgsgeschichte startete. Wenn man beide Firmengesichten nebeneinder stellt, wird klar, dass Managemententscheidungen eine grosse Auswirkung auf Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben können.

Die Geschichte von Zumtobel beginnt 1950 nicht weit von St. Gallen: im österreichischen Dornbirn kurz hinter der Grenze des Kantons St. Gallen. Die Voralberger Firma spezialisiert sich auf Lichttechnik und ist heute führender Hersteller, tätig in 80 Ländern mit rund 6000 Mitarbeitern. Ähnlich wie Stadler schaffte Zumtobel es, gegen grössere Konkurrenten wie Osram und Philips zu bestehen, indem sie systematisch in Innovationen investiert hat und heute innovative Beleuchtungen anbietet. So kommt Zumtobel-Technologie zum Beispiel in der Elbphilharmonie in Hamburg und vielen anderen Kunsthallen zum Einsatz. In den 90er Jahren fand eine Konsoliderungswelle in der Lichtindustrie statt. Zumtobel reagierte darauf mit Zukäufen anderer Unternehmen. Im Jahre 2000 kaufte Zumtobel dann die britische Firma Thorn Lighting. Aber in den Folgejahren entpuppte sich die Integration der beiden Firmen ähnlich schwer wie Akquisitionen in anderen Branchen. Beim Lesen der Zumtobel-Geschichte der vergangenen zwanzig Jahre fühlte ich mich an die Fusion von Daimler mit der amerikanischen Chrysler im Jahr 1998 erinnert, die nie das gehoffte Potenzial erreichte und nach neun Jahren wieder rückgängig gemacht wurde. Zumtobel bestätigte einmal mehr, dass grosse Akquisitionen oder Fusionen oft nicht die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllen.

Wie kam es zu der Geschichte über die Firma Jil Sander? Sie kennen vielleicht den Witz von von der Person, die nachts unter einer Laterne nach etwas sucht. Eine zweite Person kommt dazu, und es entwickelt sich folgender Dialog:

„Was suchen Sie denn?“
„Ich habe meinen Schlüssel verloren“
„Wo denn?“
„Na, da vorne, ca. 30 Meter von hier.“
„Und warum suchen Sie dann unter der Laterne?“
„Hier ist das Licht besser.“

So ähnlich kam es auch, dass in einem Band, in dem es eigentlich um Firmen aus der Bodenseeregion geht, eine Geschichte erscheint, die in Hamburg an der Mündung zur Nordsee ihren Ursprung nimmt.

Von Blütezeit der St. Galler Textilindustrie zwischen 1870 und 1915 bis heute sind nur noch wenige Unternehmen aus dieser Industrie übrig geblieben, und keine Textilfirma gehört zu den Top 100 der grössten Arbeitgeber der Ostschweiz. Die heute bekannteste St. Galler Textilfirma — zumindest auf den Haute-Couture-Laufstegen von Paris — ist Akris. Ich war

begeistert, als ein Studententeam sich entschloss, über Akris zu schreiben, da mich die Design-Philosophie der Firma interessierte, die unter anderem hervorragend im Video «Akris – Making-of» präsentiert wird. Es stellte sich jedoch heraus, dass es nicht genug öffentliche Quellen gab, um eine gut recherchierte Firmengeschichte über Akris schreiben zu können. Jil Sander verfolgt allerdings ein ähnliches Design-Konzept – minimalistische Mode für professionelle Frauen –, und bei diesem Unternehmen ist dank der jahrelangen Börsennotiz die Quellenlage so gut, dass das Autorenteam eine spannende Geschichte über die Höhen und Tiefen der Firma schreiben konnte. Darin lernt man sehr viel über die Modebranche, die über die Jahrzehnte interessante Wechsel und damit einhergehend grosse Herausforderungen erlebt hat. Steve Jobs hat Apple verlassen müssen, bevor er 1998 wieder an die Spitze des von ihm gegründeten Unternehmens berufen worden ist – Jil Sander hat das gleichnamige Unternehmen gleich dreimal verlassen. Wie es dazu kam, erfahren Sie in Kapitel 3.

Es macht mir sehr viel Freude, die Autorenteams beim Verfassen von lokalen Firmengeschichten zu betreuen, da ich erst seit zwei Jahren in der Schweiz lebe und dabei sehr viel lerne. Vom Zementunternehmen Holcim hatte ich noch nicht gehört, bis ein weiteres Autorenteam sich für das 1912 als «Aargauische Portlandcementfabrik Holderbank-Wildegg» gegründete Unternehmen entschieden hat. Heute hat LafargeHolcim—so heisst das Unternehmen nach der Fusion mit Lafarge im Jahr 2015— Zementfabriken weltweit an 2315 Orten in rund 70 Ländern. Die Geschichte des Unternehmens in diesem Band beschränkt sich auf Holcim, also die Periode vor der Fusion mit Lafarge. Besonders interessant fand ich, dass Holcim sich schon 1927 an einem Zementwerk in Ägypten beteiligt hat, denn Zement und besonders Beton ist eigentlich eine sehr lokale Branche: Die Transportkosten sind hoch, so dass Beton nahe dem Verbrauch produziert wird. Deshalb ist es auch erklärungsbedürftig, wieso heute Firmen wie LarfargeHolcim oder Heidelberger Zement auf der ganzen Welt aktiv sind. Welche Komptenzen und Vorteile haben diese gobal agierenden Unternehmen gegenüber den nur lokal agierenden? Die Erklärung finden Sie in Kapitel 4.

Die letzte Geschichte in diesem Band handelt von der Firma Hilti. Anders als Holcim kannte ich das Unternehmen aus Lichtenstein schon lange, da Hilti von dem Harvard-Professor Professor Clayton Christensen in seinem Artikel «Reinventing Your Business Model» weltweit in Managementkreisen bekannt gemacht worden ist. Hilti gehört zu den Pionieren der Strategie, nach der Unternehmen nicht mehr nur ihre Produkte verkaufen, sondern Services, in die das Produkt eingebettet ist: Früher verkaufte Hilti nur Bohrmaschinen und ähnliche Geräte. Jetzt stellt Hilti Kunden Bohrmaschinen zur Verfüng und verlangt für den Gebrauch eine Gebühr. Ich selbst verwende in meinen Vorlesungen Hilti als Beispiel für die Idee, dass Kunden immer einen «Job to be done» haben, den man verstehen muss, um ihr Problem zu lösen. Im Falle von Hilti heisst das: Der Kunde will ein Loch in der Wand haben und nicht eine Bohrmaschine. Die Maschine ist nur Mittel zum Zweck. Deshalb vermietet Hilti heute seine Bohrmaschinen und wurde bis auf kleinere Krisen eine ganz tolle Erfolgsstory. Ausserdem ist das Unternehmen auch deshalb interessant, weil man 1980 ein Trust gegründet

hat, dem alle Aktien gehören – in den USA Usus, in der Schweiz eher aussergewöhnlich. Zwei Prozent der Unternehmensgewinne gehen ausserdem an die Hilti Stiftung, die in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und gesellschaftliche Entwicklung tätig ist.

Eines der besten Managementbücher aller Zeiten ist für mich «Wenn es hart auf hart kommt: Schwierige Management-Situationen und wie man sie meistert» von Ben Horowitz. Management und ganz besonders die Aufgaben des Strategischen Managements stellen jeden vor grosse Herausforderungen. Als Unternehmen im Wettbewerb über längere Perioden erfolgreich zu bleiben, ist eine Kunst, die in den sechs Firmengeschichten illustriert wird. Covid-19 stellt viele Firmen vor immense Probleme. Wir alle hoffen, dass Pharmaunternehmen schnell wirksame Impfstoffe gegen das Covid-19-Virus herausbringen, damit die Situation doch einigermassen glimpflich ausgeht und wir im nächsten Frühjahr uns wieder in den Sälen der Uni und nicht nur online treffen können.

Ich möchte mich nun bei Dr. Peter Röllin, Dr. Adrian Schulte Steinberg und meinem Vorgänger Prof. Dr. Günter Müller-Stewens bedanken, die als Gastdozenten unseren Kurs bereichert haben. Besonderer Dank gilt auch Benedikt Schuler, der als mein Assistent den Kurs begleitet hat und den Studenten viele Anregungen geben konnte, wie sie ihre Firmengeschichte wissenschaftlich und spannend schreiben können.

Ich wüsche viel Spass beim Lesen der sechs spannenden Geschichten.

Johann Peter Murmann August 2020

Saurer Nutzfahrzeuge – Wie es zum Untergang des Schweizer Kultobjektes kam

Autoren: Caspar Schweizer, Andreas Seiler & Noemi Uehlinger

Einleitung

Welcher Schweizer kennt sie nicht? Die gelben Saurer Postbusse, welche im 20. Jahrhundert die Strassen im ganzen Land schmückten und es vielen Unterländern ermöglichte, schnell und unkompliziert in die Alpen zu gelangen. Und kaum ein Schweizer Rekrut wird jemals vergessen, wie er in einem Saurer 6DM oder 10DM, eingepfercht mit Dutzenden anderen Rekruten von einem Ort zum anderen transportiert wurde. Die Saurer Nutzfahrzeuge haben in der Schweiz Kult-Status. Seit 1983 engagiert sich der Oldtimer Club Saurer mit seinen über 600 Mitgliedern ehrenamtlich, um das Erbe von Saurer aufrecht zu erhalten und zu feiern. Der Verein schafft Beachtliches: ein Saurer Museum und ein Saurer Depot, eine vierteljährliche Zeitung für seine Mitglieder und ein international bekanntes Saurer-Treffen bei dem jedes Jahr hunderte Saurer-Fahrzeuge und Tausende Saurer-Fans aufeinandertreffen.[1] Wir fragen uns, wie schafft es ein Schweizer Unternehmen zu einem solchen Kultobjekt zu werden? Wie gelingt es dem Unternehmen über eine Zeitspanne von knapp 100 Jahren zum bedeutendsten Schweizer Hersteller von Lastwagen, Autobussen und Militärfahrzeugen zu werden? Die Firma Saurer produziert heute keine Nutzfahrzeuge mehr. Der Bereich wurde 1982 abgestossen. Was führte zum Untergang dieser ruhmreichen Sparte und warum existiert dieser vorher rentable Geschäftszweig heute nicht mehr? Unser Kapitel bringt Licht ins Dunkle.

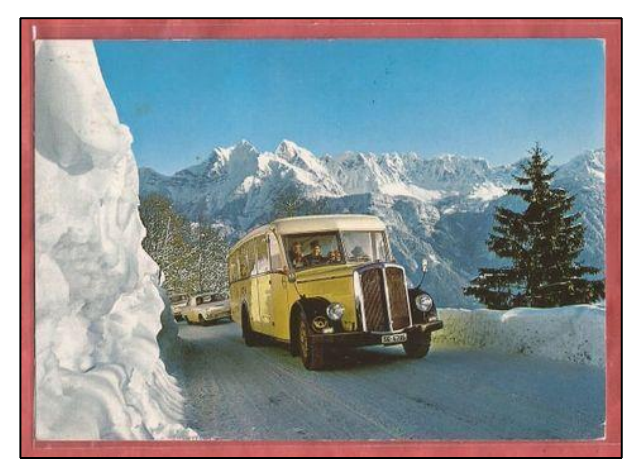


Abbildung 1: Saurer Postauto in den Schweizer Alpen.

Wir arbeiten die gut dokumentierte Unternehmensgeschichte von Saurer im Bereich der Nutzfahrzeuge auf. Als Einstieg stellen wir kurz die Anfänge des Familienunternehmens vor, da sie massgeblich zum späteren Erfolg in der Nutzfahrzeugbranche beigetragen haben. Anschliessend wird die Entwicklung der Saurer Nutzfahrzeugsparte erläutert. Mithilfe von strategischen Analysen werden die Erfolge und Misserfolge des Unternehmens über die Zeitspanne von 1903 bis 1982 erklärt. Weil die Schweizer Politik einen massgeblichen Einfluss auf die Entwicklung von Saurer hatte, werden auch immer wieder die politischen Hintergründe erklärt. Die ganze Zeitspanne der Saurer Nutzfahrzeuge wird in fünf verschiedene Perioden eingeteilt. Abschliessend wird erläutert, in welcher Form das Erbe der Nutzfahrzeuge heute noch von vielen Fans weitergelebt und zelebriert wird und ein Fazit gezogen.

Gründungsgeschichte

Die ersten Jahrzehnte des Ostschweizer Unternehmens und die Mitglieder der Familie Saurer waren für die Weiterentwicklung von Saurer zum bedeutendsten Schweizer Nutzfahrzeughersteller von grösster Bedeutung.

Franz Saurer empfahl im Dezember 1853 in einer Zeitungsannonce erstmals seine neu eingerichtete kleine Giesserei in St. Georgen.[2] Geboren in ärmlichen Verhältnissen als siebtes von 13 Kindern in Sigmaringen in Deutschland, wagte der tatkräftige Mann, nach verschiedenen beruflichen Stationen in Giessereien und mechanischen Werkstätten, den Weg in die Selbstständigkeit.[3] Der Zeitpunkt, um eine Giesserei zu gründen, war genau richtig. In der Schweiz setzte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die Industrialisierung ein. Durch die permanente Entwicklung des Maschinenbaus war der Bedarf an Eisengussstücken hoch und zahlreiche Giessereien wurden vor allem in der Deutschschweiz gegründet. Das neue Geschäft von Franz Saurer profitierte von der guten Wirtschaftslage und er konnte seine Arbeiteranzahl von anfänglich zwei auf etwa sechs erhöhen.[4] Auch fünf seiner sechs Söhne, die er zusammen mit seiner Frau grosszog, arbeiteten bereits im jugendlichen Alter im Betrieb mit.[5] „Vater und Buben träumten, einmal zehn Arbeiter beschäftigten zu können" steht in einer später publizierten Festschrift.[6] Dieser Traum sollte sich später, auch dank dem Einsatz der Söhne, mehr als erfüllen.

Im Jahr 1861 starb Frau Saurer überraschend und Franz Saurer heiratete gerade einmal ein Jahr später die verwitwete Paulina Stoffel aus Arbon. Handfeste Interessen standen hinter der Verbindung: Paulina Stoffel erbte von ihrem Mann eine Fabrik, die alle zur Jacquardweberei erforderlichen Einrichtungen fabrizierte sowie einen umfangreichen Grundbesitz an bester Seelage in Arbon.[7] 1862 zog Franz Saurer mit seinen Söhnen nach Arbon. „Der Grundstein für die Saurer-Fabrik ist gelegt, eine Sternstunde für die Entwicklung der Stadt" schreibt Hans Geisser in seiner Schrift. Denn die Stadt Arbon sollte später von der positiven Entwicklung des Industrieunternehmens enorm profitieren.[8] Die mechanische Werkstätte wies zu Beginn ein beeindruckend vielfältiges Fabrikationsprogramm von Eisengusswaren und Webstühlen auf, da das Unternehmen nicht die Möglichkeit hatte, nur für einen oder mehrere Grossabnehmer zu produzieren, sondern Zulieferer für viele kleinere Betriebe und Privatpersonen war.[9] 1866 kehrte Adolph Saurer von seinen Auslandsreisen zurück nach Arbon und schaltete sich mit vollem Elan und neuen Ideen ins Betriebsgeschehen ein.[10] 1867 holte er seinen älteren Bruder Anton, der in einer Maschinenfabrik in St. Georgen umfassende Kenntnisse zum Bau von Stickmaschinen erworben hatte, zurück ins Unternehmen.[11] Schon zwei Jahre später lieferte Saurer die erste Handstickmaschine aus und das Geschäft begann zu florieren. Dies war kein Zufall, denn die Ostschweiz war in den 1860er Jahren in einem regelrechten Stickmaschinenfieber nachdem dem St. Galler Fabrikanten Franz Rittmeyer Anfang der 1840er Jahren die Vervollkommnung der ersten Handstickmaschine gelang.[12] Man sprach von einem „plötzlichen

und gewaltsamen, fast fieberhaften Aufschwung“, der die Ostschweiz erfasste.[13] Saurer verschaffte sich innert wenigen Jahren eine solide Position im Markt der Stickmaschinen und nahm 1883 den Spitzenrang in der Schweiz mit 796 produzierten Stickmaschinen pro Jahr ein.[14] Dieses Wachstum ging einher mit zahlreichen Neu-, An- und Umbauten des Fabrikareals in Arbon und einem wachsenden Personalbestand, der aber starken Schwankungen unterlag.[15] Der Erfolg ist mehrheitlich auf die Tatkraft der zwei Söhne Adolph und Emil Saurer zurückzuführen, die das Unternehmen nach dem plötzlichen Tod des ältesten Sohnes Anton Saurer und dem Vater Franz Saurer im Jahr 1882 gemeinsam führten.[16] Vor allem der initiative Betriebsleiter, Adolph Saurer, spornte seine Konstrukteure immer wieder an, die bestehenden Modelle zu vereinfachen und ihre Leistung und Präzision zu erhöhen, wodurch Saurer als Innovator zahlreichen Stickmaschinentypen hervorging.[17]

1896 starb Emil Saurer überraschend an einem Hirnschlag und Adolph Saurer übernahm als einzig überlebender Sohn die Firma. Adolph Saurer war ein unermüdlicher Schaffer, der es verstand, die Entwicklungen und Bedürfnisse der Wirtschaft genau zu beobachten und auf technische Errungenschaften schnell zu reagieren. Durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf Petrolmotoren und später Lastwagen, gelang es ihm die Abhängigkeit von der krisenanfälligen Stickerei Industrie zu verringern, was als Schlüssel zum Erfolg betrachtet werden kann.[18] Unter Adolph Saurer entwickelte sich das Unternehmen von einer Einzelfirma mit 414 Mitarbeitenden im Jahr 1896 zu einem industriellen Grossunternehmen mit 2199 Mitarbeitenden vor dem ersten Weltkrieg.[19]

Ein fulminanter Start (1903–1932)

Um die Jahrhundertwende nahm das Motorengeschäft mit der Entwicklung des Benzinmotors und durch das billiger werdende Benzin Fahrt auf.[20] Obschon Adolph Saurer mit dem Fahrzeugbau begann, war es sein Sohn Hippolyt Saurer, der das Geschäft ab seinem Einstieg 1903 vorantrieb. Er kam gerade von seinem ETH-Studium in Zürich zurück und brachte eine aussergewöhnliche mathematische und technische Begabung mit. Seine Automobilbegeisterung wurde durch einen Aufenthalt in Paris und dem dortigen Besuch des Automobilsalons entfacht. Des Weiteren suchte er „unzweifelhaft ein Tätigkeitsfeld, das nicht bereits durch den mächtigen Vater besetzt war.“[21] Dieser stellte ihm beträchtliche finanzielle Mittel für den Automobilbau zur Verfügung. Die Entwicklungsarbeiten der Fahrzeugabteilung wurden jahrelang durch die Stickmaschinenabteilung getragen.[22] Saurer war nicht der einzige Nutzfahrzeughersteller in der Schweiz. Die Société des Camions Dufour aus Genf hatte bereits 1897 mit dem Bau von Lastwagen angefangen. Weiter waren viele Tüftler und Bastler im Schweizer Automobilbau aktiv. Saurer konnte sich durch die grösseren Stückzahlen gut behaupten und bereits früh an die Spitze schieben.[23] Saurer hatte durch die Produktion von Stickmaschinen und sonstigen Gusswaren einen Vorteil, weil das Unternehmen über praktische Erfahrung im Maschinenbau und ein grosses internationales Beziehungsnetzwerk verfügte. Weiter war Adolph Saurer bereit, grosse Summen in die noch junge Automobilproduktion zu investieren und verstärkte das Unternehmen durch talentierte Ingenieure, die schon Erfahrungen im Motorenbau besassen, wie beispielsweise Heinrich Mayer, der von Daimler kam.[24] Saurer legte

einen fulminanten Start hin. Schon 1904, ein Jahr nach Hippolyt Saurers Eintritt, stellte Saurer am Pariser Autosalon ein eigenes Exponat aus und konnte 1907 bereits ca. 400 Mitarbeiter in der Abteilung für Motorfahrzeuge beschäftigen und 60 gebaute Wagen vorweisen.[25] Der Fokus lag von Beginn an auf den Nutzfahrzeugen, da Adolph Saurer nichts von „Luxus-Vehikeln" für Private wissen, sondern lieber der nützlichen Industrie diente wollte.[26] Anfang des 20. Jahrhunderts steigerte Saurer durch viele neue Mitarbeiter die Produktionskapazität, um den wachsenden Markt zu bedienen. Dies sicherte ihnen eine gute Ausgangslage für die weiteren Jahre. In grossen Schritten ging die Entwicklung zum Grossunternehmen weiter. 1909 baute man in Arbon über 100 Lastwagen und 1910 bereits über 200. Damit wurde Saurer die Nummer Eins in der Schweiz.[27] Der Verkauf von Nutzfahrzeugen war kein anonymer Markt, sondern Saurer fertigte auf individuelle Bestellung und Bedürfnisse des Käufers. Brauereien gehörten zu den ersten Grossabnehmern, weil sie ihre schwere Ware frisch zu den verschiedenen Abnehmern bringen mussten.[28] Viele der Fahrzeuge verblieben nicht etwa in der Schweiz, sondern die meisten Saurer Fahrzeuge gingen ins Ausland. 85% der produzierten Fahrzeuge zwischen 1903 und 1910 wurden exportiert.[29] Die bereits bestehenden Auslandsbeziehungen aus dem Stickmaschinengeschäft erleichterten den Verkauf der Nutzfahrzeuge erheblich.

Der Automobilbau war zu dieser Zeit ein Experimentierfeld für neue Techniken und Materialien und stellte Saurer vor grosse technische Herausforderungen. Die Motoren und Fahrgestelle mussten leicht bewegbar, haltbar und zu vertretbaren Kosten hergestellt werden. Vor allem die Materialwahl war entscheidend und verschiedene Materialien wurden erprobt, damit die Lastwagen nicht zu schwer wurden. Gummi wurde zum neuen unentbehrlichen Rohstoff.[30] Die scharfe Konkurrenz von mehreren kleinen Produzenten liess kein Verweilen auf dem aktuellen technischen Stand zu und Know-how wurde zum zentralen Erfolgsfaktor. Adolph Saurer förderte den Aufbau von Humankapital und Kompetenzen indem er unter anderem einen Probierstand im Werk einführte bei dem gepröbelt und getüftelt werden konnte. Sein Sohn Hippolyt Saurer wird als „höchst moderner Ingenieur und Erfinder" beschrieben, dem namhafte Erfindungen in dieser Anfangszeit zugerechnet werden.[31] Unter anderem die Erfindung der revolutionären Motorenbremse 1904, ein Jahr später ein Druckluft-betriebener Anlasser und 1908 ein Geschwindigkeitsregulator. Die neuen Errungenschaften waren massgeblich für den guten Ruf von Saurer im technisch anspruchsvollen Automobilbau verantwortlich.[32]

Automobilausstellungen und Autorennen sorgten für Popularität des Automobils in der Bevölkerung, wodurch der Fahrzeugbau zu einem Prestigegeschäft avancierte. Seit 1907 fuhren Saurer Wagen in verschiedenen europäischen Ländern bei Konkurrenzfahrten mit und holten ein Preis nach dem anderen.[33] Eine legendäre Errungenschaft stellte die Durchquerung des nordamerikanischen Kontinents von San Francisco nach New York mit einem Saurer Lastwagen im Jahr 1911 dar.[34] Die Wettbewerbe begründeten den internationalen Ruhm der Marke Saurer und so eröffnete das Unternehmen in den Jahren 1908 und 1909 zahlreiche ausländische Niederlassungen und Tochtergesellschaften. Die erste Fabrikationsstätte errichtete Saurer in

Frankreich in Suresnes. Saurer profitierte dadurch von Prämien der französischen Regierung, weil die inländische Fahrzeugproduktion subventioniert wurde.[35] Es folgten Niederlassungen und Werkstätten in Deutschland, Österreich-Ungarn, den USA und sogar in Moskau.[36] Noch war der Markt offen und Saurer konnte frei von Zollschranken und nationaler Abkapselung seine Fahrzeuge ins nahe Ausland liefern.

In dieser ersten Phase der Saurer Nutzfahrzeuge können mehrere Faktoren identifiziert werden, die Saurer von der Konkurrenz unterschieden und zu einem entscheidenden Vorteil im Markt führten. Saurer verfügte zu dieser Zeit über Ressourcen, die nur wenigen anderen Unternehmen in der gleichen oder einer ähnlichen Form zur Verfügung standen. Die verfügbaren finanziellen Mittel, die für die Entwicklung eines Automobils benötigt werden und die Möglichkeit der Quersubventionierung durch die anderen Geschäftsbereiche waren sicherlich wertvoll, doch sie alleine hätten wohl nicht zum Erfolg und den technischen Errungenschaften ausgereicht. Das Know-how um qualitativ hochwertige und handwerklich solide Fahrzeuge herzustellen, wurde stetig weiterentwickelt und führte dazu, dass Saurer technisch hochstehende und raffinierte Fahrzeuge herstellen konnte, die der Konkurrenz oft einen Schritt voraus waren. Die Kombination aus den finanziellen Mitteln, den Ressourcen aus dem Textilmaschinenbereich, der Rekrutierung von einzigartigen Individuen, die Initiative von Hippolyt Saurer und nicht zuletzt die Geschwindigkeit, mit welcher das neue Geschäftsfeld ausgebaut wurde, führten zu den Erfolgen, die Saurer in den nächsten Jahrzenten feiern sollte. Es waren nicht einzelne Ressourcen oder einzelnen Faktoren, über welche die Konkurrenz nicht verfügte, sondern ein Bündel mehrerer Ressourcen, die nur sehr schwer nachzuahmen waren. Saurer hat in dieser Periode verstanden, was sie gut können und wo ihre Stärken liegen. Mit der Fokussierung auf Nutzfahrzeuge wurde bewusst nur jener Bereich der Automobilbranche bedient, welcher zur Einstellung von Adolph Saurer und der gesamten Unternehmenskultur passte.

Der erste Weltkrieg hat die Lastwagenindustrie verändert. Er wirkte als eine Art Initialzündung für Nutzfahrzeuge, wodurch sich das Verhältnis von Personen- zu Lastwagen in Europa beträchtlich zu Gunsten des Letzteren verschob. Die Zahlen der verkauften Lastwagen haben sich in vielen Ländern von 1914 bis 1920 fast verzehnfacht.[37] Auch Saurer zählte zu den Gewinnern der Kriegswirtschaft. Der Umsatz stieg von 11,8 Millionen vor dem Krieg auf 32,3 Millionen im Jahr 1919 an.[38] Noch vor dem ersten Weltkrieg löste die noch junge Automobilsparte die traditionelle Stickmaschinensparte als umsatzstärkster Geschäftsbereich ab, was wegweisend für die kommende Strategie war. Im Geschäftsjahr 1914/15 steuerten die Saurer Nutzfahrzeuge bereits über drei Viertel zum Konzernumsatz bei.[39]

Saurer vollbrachte ein Kunststück, das womöglich nur wenige Firmen in der Kriegszeit bewerkstelligten. Das Unternehmen produzierte während des ersten Weltkrieges in den Werken Suresnes und in Lindau Militärfahrzeuge für beide Kriegsseiten. Der spätere Konkurrent, die Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) sondierte 1915 eine Kooperation mit Saurer, um Lastwagen für die deutsche Armee herzustellen. Saurer brachte sein Lindauer Werk in die

Zusammenarbeit ein und trat am anderen Ende des Seeufers als deutsche Firma namens Lastwagenwerk MAN-Saurer auf. Dies gelang nur durch rechtlich verschachtelte Verhältnisse, sodass es nach aussen als Lizenzkonstrukt wahrgenommen wurde.[40] Das wirtschaftliche Hauptinteresse während des Krieges lag in Frankreich. Die Produktion in Suresnes lief einiges erfolgreicher als in Deutschland. Das Werk musste nur wegen der Schlacht an der Marne einmal evakuiert werden.[41] Im Werk Suresnes wurden von 1913 bis 1918 3945 Lastwagen produziert und der französischen Armee geliefert. In Arbon baute man im selben Zeitraum gerade einmal 624 Laster und exportierte sie nach Frankreich.[42] Der erste Weltkrieg zeigte Saurer zum ersten Mal die Limitationen des Standortes Arbon auf und das Schweizer Unternehmen wurde mit einer zunehmenden Massenproduktion konfrontiert, die das zukünftige Richtmass in der Fahrzeugbranche werden sollte.[43]

Die Zwischenkriegsjahre waren gezeichnet durch ein Auf und Ab. Nach dem Krieg entluden sich im Schweizer Generalstreik die politischen und sozialen Spannungen. Auch Saurer Mitarbeiter streikten und forderten aufgrund der massiven Teuerung Lohnanpassungen.[44] Die Produktion in Arbon lief bis 1920 auf Hochtouren, was dazu führte, dass die Mitarbeiterzahl nur knapp die 3'000er-Grenze verfehlte.[45] 1920 starb Adolph Saurer nach kurzer Krankheit im Alter von 79 Jahren. Die Betroffenheit war gross und die ganze Schweizer Presse berichtete von dem Mann „frei von Hochmut und Protzentum" und seiner „unermüdlichen und rastlosen Arbeit."[46] An der Spitze übernahm der einzige Sohn von Adolph, Hippolyt Saurer, der das Unternehmen mitten in einem grundlegenden Umbau der Firma übernahm und sich zugleich mit einer schweren Nachkriegskrise konfrontiert sah.[47] Er wandelte die Firma in eine Aktiengesellschaft mit einem grosszügigen Aktienkapital von 30 Millionen Franken um, wovon 22 Millionen in den Händen der Erbgemeinschaft verblieben.[48] 1929 wurde Saurer Mehrheitspartner der Motorwagenfabrik Berna AG in Olten, dem damals zweitgrössten Fahrzeugbauer der Schweiz. Berna suchte technischen Rückhalt bei einem starken Partner und Saurer beabsichtigte mit der Übernahme einen Konkurrenten auf dem Auslandsmarkt auszuschalten. Im Laufe der Jahre wurden immer mehr Saurer Komponenten in die Berna Fahrzeuge integriert bis ab 1938 praktisch baugleiche Fahrzeuge unter anderem Namen produziert wurden.[49]

Die Schweizer Automobilindustrie war aufgrund des verhältnismässig kleinen Absatzgebietes von Beginn an auf den Export ausgerichtet. Im Zeitraum von 1906 bis 1920 exportierte die Schweiz rund 12'000 Wagen und im Jahr 1902 waren 35 Prozent aller in der Schweiz registrierten Fahrzeuge aus einheimischer Produktion.[50]Auch Saurer war im Zeichen des Exports gross geworden. Im Jahr 1920 betrug der erstmals bekannte Exportanteil der Saurer Nutzfahrzeuge beachtliche 64,8 Prozent. In den nächsten zehn Jahren gingen diese Werte auf einen Fünftel zurück. Gründe sind restriktive Importbestimmungen und hohe Zölle, die andere Länder auf die Einfuhr ausländischer Fahrzeuge eingeführt haben, um ihre eigene Wirtschaft nach dem Krieg anzukurbeln und Abhängigkeiten zu verringern. Kaum eine andere Schweizer Maschinenbaufirma hatte durch die protektionistische Haltung der Länder in der Nachkriegszeit eine derart radikale Umstellung auf den Inlandmarkt zu bewältigen.[51] Dadurch gewann das Unternehmen im Gegensatz zu anderen Schweizer Grossunternehmen, die nach wie vor vom

Export abhängig waren, zwar an Krisenresistenz, doch die jahrzehntelange Fokussierung auf das Inland sollte sich später als Fehler herausstellen.

Protektionismus als Segen (1933–1957)
Im September 1933 gelang es der schweizerischen Automobilindustrie den Bundesrat zum Erlass einer Kontingentierung von Einfuhren von Lastwagen zu bewegen, wodurch die einheimische Fahrzeugindustrie inklusive Saurer vom internationalen Wettbewerb geschützt wurde. Insbesondere für die Einfuhr von Dieselmotoren bestand ein fast kompletter Schutz der Inlandproduktion, der Saurer zu Gute kam.[52] Doch kurz darauf bahnten sich wiederum Probleme am Horizont an, diesmal waren sie politischer Natur. Mit folgendem Zitat von Hippolyt Saurer von 1934 wird seine Lösung auf die anstehenden Probleme zur Geltung gebracht: „Die Schwierigkeiten liegen hauptsächlich in einer überaus starken Verflechtung von Politik und Wirtschaft. Es liegt auf der Hand, dass schliesslich die Politik soweit ausgeschlossen werden muss, dass wir durch ihre Instabilität nicht Gefahr laufen, zu Verlusten zu kommen."[53] Doch in Anbetracht des sich anbahnenden Weltkriegs war die Ausschliessung der Politik natürlich einfacher gesagt als getan.

In den Jahren zwischen den Kriegen entwickelte Saurer fleissig neue Technologien. Viel Aufmerksamkeit wurde dabei dem Dieselmotor geschenkt. 1934 konnte die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Saurer mit einer sensationellen Leistung punkten: Dem sogenannten Doppelwirbelungsverfahren mit direkter Einspritzung. Diese Erfindung war wegweisend für die Konstruktion von neuen und modernen Dieselmotoren und erlaubte eine noch nie da gewesene Fahrzeugleistung bei geringerem Treibstoffverbrauch.[54] Der Saurer Dieselmotor war auf dem Markt höchst erfolgreich und trug zur internationalen Anerkennung des Unternehmens als Technologieführer bei. Bis 1936 wurden bereits 7773 Dieselmotoren verkauft, wodurch sich Saurer einen technologischen Vorsprung verschaffen konnte, der gross genug war, um mit den grossen Automobilkonzernen zu konkurrieren, die ihrerseits sehr zurückhaltend mit technischen Neuerungen umgingen. Mehrere Lizenzabkommen mit Fahrzeugherstellern sicherten Saurer langfristige Einnahmequellen.[55]

Noch vor Kriegsbeginn, 1936, verstarb Hippolyt Saurer „dessen Wirken auf die Weiterentwicklung und die Berühmtheit des Unternehmens grossen Einfluss gezeigt hatte."[56] Dies bedeutete das Ende einer Familiendynastie und dies ausgerechnet in einer Zeit, in der Defizite in der Organisationsstruktur und der Kostenstruktur augenfällig wurden. Nach einer zweijährigen Übergangsphase wurde 1938 der 37-jährige Ingenieur Albert Dubois als neuer Generaldirektor gewählt. Das Wachstum, welches das Unternehmen während und nach dem Krieg erzielte, liess die Dringlichkeit zur Behebung der ebengenannten Defizite verfliegen. Da die Probleme jedoch nicht gelöst, sondern nur weniger dringlich wurden, sollten sie in den Krisenjahren wieder auftauchen.[57]

„Als der zweite Weltkrieg ausbrach, wurde die Armee erneut zum wichtigsten Auftraggeber der einheimischen Fahrzeugindustrie."[58] Wie bereits im ersten Weltkrieg, lief die Produktion von Lastwagen auf Hochtouren. Doch durch die besonderen Umstände, wie beispielsweise

Mitarbeitende die von der Armee mobilisiert wurden oder den Lieferengpässen bei Rohstoffen, konnten trotz guter Auftragslage keine ausserordentlichen wirtschaftlichen Erfolge realisiert werden.[59]

Mit dem Ende des zweiten Weltkriegs kam es zu einem regelrechten Nachkriegsboom und der Beschäftigungsgrad bei Saurer begann kontinuierlich zu steigen. Plötzlich war der Absatz kein Problem mehr, dafür aber die immer länger werdenden Lieferfristen.[60] Und obschon Saurer anhand dieser grösser werdenden Nachfrage die Anlagen und somit die Produktionszahlen hätte erweitern können, „war man sich in Arbon einig, dass eine solche Entwicklung mit der Struktur der Fahrzeugindustrie von Saurer nicht in Einklang zu bringen wäre.“[61] Saurer blieb, im Vergleich zum Wachstum der gesamten Metall- und Maschinenindustrie in der Schweiz, hinter dem Durchschnitt.[62]

Der Fokus lag weiterhin auf der hervorragenden Qualität und der bewährten eigenen Forschung, welche Neuheiten in grosser Zahl entwickelte. In dieser Zeit wurde das Wachstum von Saurer mehrheitlich durch Produktentwicklungen vorangetrieben. Die vielen Innovationen erlaubten neue und bessere Fahrzeuge herzustellen und anzubieten. Mit diesem Wachstum durch Produktentwicklung wuchs auch der Kundenstamm. Trotz dieser sehr günstigen Lage war die Unternehmensführung nicht bereit, ein mittelgrosses europäisches Unternehmen zu werden und fokussierte sich auf den inländischen Markt.[63] Diese Situation führte zu einer grossen Herausforderung, welche die Zukunft von Saurer die nächsten Jahre prägen und nicht zuletzt einholen sollte. Trotz dem Wachstum und dem Ausbau der Produktpalette war man in Arbon nicht bereit den damit einhergehenden Nachfrageschub zu bedienen und die Produktionskapazitäten auszubauen.

Die ersten Schwächen (1958–1974)

Als die Wirtschaft Ende der 50er Jahre an Tempo aufnahm, blieb die Direktion in Arbon vorsichtig und war dem Aufschwung skeptisch gestimmt. Diese Einschätzung sollte sich als Fehleinschätzung herausstellen und kann als Ausgangspunkt des Abschwungs betrachtet werden.[64] Die zurückhaltende Haltung kann durch mehrere Zitate untermauert werden, beispielsweise anhand einer Aussage aus einem Zeitungsartikel anlässlich des 100-jährigen Jubiläums von Saurer 1953: „Man frage oft, […] warum Saurer die Hochkonjunktur nicht besser ausgenützt habe. Aber die Firma habe aus früheren Rückschlägen gelernt [und deshalb die Situation] nicht zu einer verantwortungslosen Expansion benützt, sondern alles vorgekehrt, um die heutige Belegschaft auch in schwierigen Zeiten durchzuhalten.“[65] Saurer konnte während des Nachkriegsbooms gute und solide Ergebnisse erzielen, doch hat das Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern eingebüsst. Der Verwaltungsrat Albert Dubois äusserte sich 1955 wie folgt: „Der beschleunigten Entwicklung der letzten Jahre [werde] eine Periode des Stillstands, wenn nicht des vorübergehenden Rückgang folgen [die Anstrengungen der Leitung würden daher] nicht mehr so sehr der Produktionserhöhung, sondern hauptsächlich der bestmöglichen Konsolidierung der erzielten, erfreulichen Resultate [gelten].“[66]

Die Konsolidierungsstrategie war unter den getroffenen Annahmen durchaus eine gute Möglichkeit, doch leider entsprachen die Annahmen nicht der Realität. Die Wirtschaft entwickelte sich nach einer kleinen Rezession 1958 weiter prächtig und war der Anfang einer langen Wachstumsphase. Trotz soliden Ergebnissen kam Saurer in dieser Phase der Hochkonjunktur nie über den Branchendurchschnitt hinaus.[67]

In dieser Periode nahm der Anteil an ausländischen Arbeitern stark zu. Saurer sah sich einer neuen Herausforderung gegenüber, der Personalfluktuation. Viele Schweizer Fachkräfte, die von Saurer ausgebildet wurden, wanderten ab und konnten lediglich durch ungelernte ausländische Arbeitskräfte ersetzt werden. Dies verursachte nicht nur hohe Wechselkosten, sondern auch einen Abfluss von Know-how. Trotz dieser Problematik war die Führung von Saurer nicht bereit, mit höheren Löhnen der Fluktuation entgegenzuwirken. Die Personalfluktuation umfasste sämtliche Abteilungen des Unternehmens, was Saurer diverse hochqualifizierte Mitarbeitende kostete. Neben diesen strukturellen Problemen im Personalbereich, kamen noch Masseneinstellungen und –entlassungen durch konjunkturelle Schwankungen hinzu. Durch die äusserst defensive Haltung der Direktion, wurden beispielsweise im kurzen Abschwung 1958 über 200 Mitarbeitende entlassen, die bereits ein halbes Jahr später sehnlich vermisst wurden und in einem stark umkämpften Arbeitsmarkt nur schwer zurück zu erlangen waren.[68]

1956 folgte ein kurzer Lichtblick. Als die Lieferzeiten neue Höchststände erreichten, wurde ein kleiner Teil der Produktion nach Deutschland an Drittunternehmen ausgelagert, die kurze Zeit später von Saurer übernommen wurden.[69] Der Lichtblick war jedoch nur von kurzer Dauer, da Albert Dubois einer weiteren Expansion skeptisch gegenüberstand und 1964 sagte: „Die erste und oberste Pflicht ist es, die Produktionsmöglichkeiten in Arbon für die nächsten 10 Jahre zu erhalten […]. Jede Aufsplitterung ist eine Schwäche und bringt eine Verteuerung der Gestehungskosten mit sich."[70] Diese Aussage bezog sich nicht ausschliesslich auf die Nutzfahrzeugsparte von Saurer, zeigt aber dennoch die Haltung der Saurer-Führung, die sich dem Branchenstandard der Auslagerung der Produktion widersetzte. Eine Analyse der europäischen Nutzfahrzeugindustrie (1975-2000) zeigte, dass die einzige Möglichkeit, um in dieser Branche Kosten zu sparen, durch eine Volumensteigerung zu erreichen ist. Besonders die Entwicklungskosten können so besser amortisiert werden. Eine Steigerung im Volumen kann durch drei verschiedene Wege erreicht werden. Die Modularisierung, die Kooperation (vertikal und horizontal) und die Globalisierung (Lizenzvergabe und Export) sind Möglichkeiten zur Kostensenkung durch Skaleneffekte.[71]

In den 50er Jahren trafen die staatlichen Aufträge nicht mehr so kontinuierlich und zahlreich bei Saurer ein wie zuvor und der Lobbyismus wurde bei Saurer zu einer zentralen Führungs-

aufgabe.[72] Die Aufrechterhaltung der inländischen LKW-Industrie wurde aus militärpolitischer Sicht immer weniger erforderlich.[73] Die Experten des Militärs störten sich an überhöhten Preisen, langen Lieferfristen und einer nicht immer befriedigenden Qualität.[74] Trotz dem Lobbying von Saurer fielen zum Jahresbeginn 1964 die Kontingente der Fahrzeugimporte dahin. Dennoch konnte Saurer zu Beginn der 60er Jahren nochmals einen grösseren Auftrag für Militärlastwagen sichern, der aber auch als eine Art Abfederung des Übergangs zum offenen Markt darstellte.

Ständerat und Verwaltungsrat zugleich
FDP-Politiker Hans Munz vertrat von 1967 bis 1983 den Kanton Thurgau im Ständerat und war in den 1970er und frühen 1980er Jahren Verwaltungsratspräsident von Saurer. Er versuchte natürlich stets die Interessen von Saurer beim Bund durchzusetzen, was Alt-Bundesrat Moritz Leuenberger (1990, S. 331) in einem später publizierten Journalartikel jedoch sowohl als legal als auch legitim ansieht.

Es scheint, als hätte die Führung von Saurer vieles falsch gemacht, doch was unter dem Strich blieb, sollte die Entscheidungen der Teppichetage stützen. Saurer konnte in diesen Jahren grosse finanzielle Polster anlegen.[75] Die Ergebnisse haben die Strategie gestützt, zumindest in der kurzen Frist. Doch ein Unternehmen befindet sich immer in einer dynamischen Umwelt, in welcher Stillstand dem Tod gleichkommt. Die pessimistischen Zukunftseinschätzungen lösten eine sehr zurückhaltende Geschäftstätigkeit aus, die Produktion wurde nicht ausgebaut, neue Märkte wurden nicht erschlossen und Gewinne als Polster angehäuft statt investiert. Jacquemart zitiert in ihrer Dissertation einen Artikel der Weltwoche von 1969, der sagt: „Dass es Saurer sehr gut geht, ist zur Genüge bekannt. Lieferfristen von bis zu 30 Monaten sind aber nicht unbedingt ein Zeugnis weiser Voraussicht."[76]

Zu Beginn der 60er Jahre hatte Saurer ein Führungsproblem. Saurer wurde von einer „grauen Garde" geführt, die durch fehlende Wechsel zu einem beachtlichen Durchschnittsalter fortgeschritten war. Jost von Fellenberg übernahm 1968 das Amt des Generaldirektors bei Saurer und brachte wichtigen neuen Schwung. Er unternahm einen neuen Versuch, die angefahrene Nutzfahrzeugsparte zu altem Glanz zurück zu führen. Durch einen Ausbau der Produktionskapazität sollte die Vormachtstellung auf dem Schweizer Markt zurückgewonnen werden und die Stückkosten durch Skaleneffekte gesenkt werden. Fellenberg war sich auch der Konsolidierung innerhalb der Nutzfahrzeugbranche bewusst.[77] Saurer war Ende der 60er Jahre im europäischen Vergleich nur noch ein kleiner Akteur. Für die Jahresproduktion von Saurer benötigte Daimler-Benz, der grösste Nutzfahrzeughersteller in dieser Zeit gerade einmal fünfeinhalb Tage. Die 1'500 Einheiten von Saurer wirken im Vergleich zu den über 100'000 Einheiten von Daimler geradezu verschwindend klein.[78] Um gegen die mächtigen Konkurrenten, allen voran jenen aus Deutschland, bestehen zu können, waren Partnerschaften unerlässlich.[79] Fellenberg erreichte Anfang der 70er Jahre eine enge Zusammenarbeit mit dem Fiat-Konzern, welcher besonders die Entwicklungsarbeit aus der Ostschweiz zu schätzen wusste. Diese Zusammenarbeit wäre für die angeschlagenen Saurer Nutzfahrzeuge von grosser Bedeutung ge-

wesen. Auf einen Schlag wären neue Märkte und eine profitablere Produktion in einem grösseren Umfang möglich gewesen. Der neue Schwung wurde jedoch jäh ausgebremst, mit einer undurchsichtigen und überraschenden Entlassung des Generaldirektors Fellenberg durch den Verwaltungsratspräsidenten Dubois.[80] So wurde die Chance zur Entwicklung eines neuen Marktes ausserhalb der Schweiz schon fast kategorisch ausgeschlossen. 1974 wurde IVECO gegründet. Ein internationaler Nutzfahrzeugkonzern, der aus einem Zusammenschluss von mehreren Herstellern entstanden ist (u.a. langjährige Saurer-Partner) und noch heute erfolgreich besteht.[81] Doch auch da verweigerte die Saurer Führung jegliche Zusammenarbeit. Dies war rückblickend wohl die letzte Chance, um das langfristige Überleben der Saurer Nutzfahrzeuge zu sichern. Was nun folgte, war das letzte Aufbäumen, das den Untergang jedoch nur noch hinauszögern und nicht mehr abwenden konnte.

Saurer wird von der Vergangenheit eingeholt (1975–1981)
Zu Beginn dieser Periode verzeichnete Saurer nach Jahren der Überbeschäftigung einen Bestellrückgang von 29 Prozent.[82] In diesen Jahren konnte sehr gut beobachtet werden, wie sich das Wettbewerbsumfeld von Saurer veränderte. Öffentliche Aufträge gab es nur noch begrenzt. Ohne den staatlichen Schutz vor der Konkurrenz sind viele öffentliche Betriebe auf ausländische Fabrikate (vor allem Mercedes) umgestiegen.[83] Die inländische Hochkonjunktur war vorbei. Die Produktionskapazität konnte zwar etwas ausgebaut werden, doch musste nun mindesten die Hälfte der produzierten Fahrzeuge exportiert werden, da der Schweizer Markt rückläufig war.[84] Am 14. Juni 1975 beschloss Saurer nach jahrzehntelanger Beschränkung auf den Inlandmarkt wieder in ausländische Märkte einzusteigen. Mit der Gründung einer Vertretung in Österreich versuchte Saurer Absatzmärkte in den Nachbarländern zu erschliessen.[85] Nachdem man vor nicht allzu langer Zeit den Export von Nutzfahrzeugen ausgeschlossen hatte und jahrzehntelang nicht mehr auf ausländischen Märkten präsent gewesen ist, war der Aufwand neue Auslandsbeziehungen herzustellen für den Schweizer Hersteller enorm. Ausserdem standen die Preise von Saurer in keinem Verhältnis mit jenen der Konkurrenz und konnten ohne den Qualitätsvorsprung der vergangenen Jahre nur schlecht durchgesetzt werden. Die Probleme waren nicht konjunktureller, sondern struktureller Art, sodass jeder verkaufte Wagen erhebliche Verluste verursachte.[86] Erstaunlich ist, dass der Finanzchef Paul Rüegg schon 1973 in einer Verkaufs- und Produktionskonferenz warnte: „Die Rentabilität unserer Produkte sinkt trotz Umsatzzuwachs sowohl im Ausmass wie im Tempo in alarmierender Weise" und hielt es für unverantwortbar das Exportgeschäft auf dieser Ertragsbasis weiter voranzutreiben.[87]

Die langfristige strategische Planung von Saurer hatte versagt. In einer äussert komfortablen Situation, wurde die Weiterentwicklung des Unternehmens auf eine Konsolidierung der Ergebnisse reduziert. Die grossen Reserven wurden nicht zur Erneuerung, sondern als finanzielles Polster verwendet. Die Entwicklung neuer Märkte wurde komplett aussenvor gelassen. Diese strategischen Defizite, sollten Saurer in dieser Periode einholen. Die nötigen strategischen Entscheidungen kamen erst als die Handlungsmöglichkeiten bereits beschränkt und die Krise in einem fortgeschrittenen Stadium war. Diese negativen Entwicklungen konnten in den

späten 70er Jahren noch weitgehend von der Öffentlichkeit verborgen werden, da die üppigen Reserven die zweistelligen Millionenverluste wettmachten, doch die Liquidität schwand und die Öffentlichkeit sowie die Medien stellten immer mehr in Frage, wie es Saurer tatsächlich ging.[88]

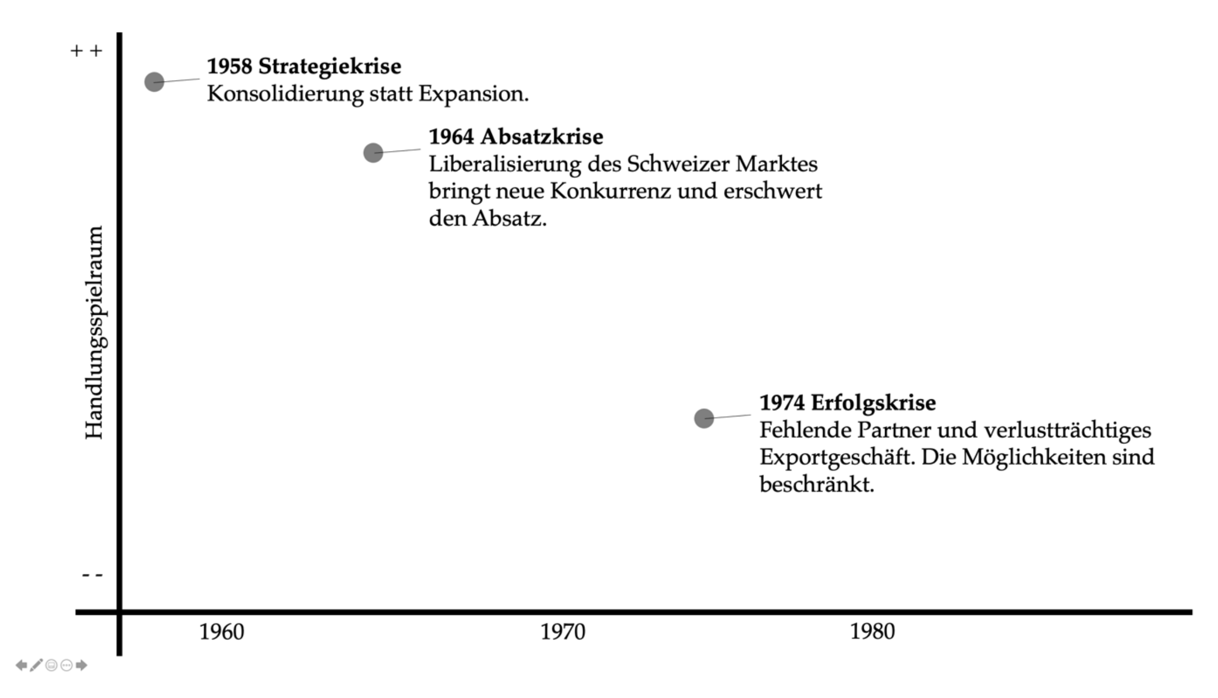


Abbildung 2: Die unterschiedlichen Krisenstadien unter Berücksichtigung des Handlungsspielraums. Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Ganz (2004).

Als in der konjunkturellen Hochphase Ende der 50er Jahre viele Chancen ungenutzt blieben, zeichnete sich langsam eine Strategiekrise ab. Saurer hätte zu dieser Zeit viele Möglichkeiten gehabt, in neue Märkte einzutreten und zu einem europäischen Player zu werden. Ohne diese Chancen zu nutzen und durch die Liberalisierung des Schweizer Marktes rutschte Saurer ab 1964 in eine Absatzkrise. Die Innovationen, die stetige Entwicklung der Fahrzeuge, das technische Know-how und der Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten waren nicht mehr ausreichend, um die Defizite in Strategie, Herstellkosten und Marktbeschränkung auszugleichen. Als man sich diesen Missständen und Versäumnissen in Arbon bewusst wurde und in den 70er Jahren mit einer Exportstrategie versuchte, das Ruder rumzureissen, waren die angehäuften Verluste bereits gross und die Rentabilität ungenügend. Der Handlungspielraum war zu eng, um noch einen Turnaround zu erreichen.

Die Nutzfahrzeugindustrie ist, im Gegensatz zur Automobilindustrie, weniger global. Das bedeutet, dass regionale Märkte, wie einzelne Länder, grosse Unterschiede aufweisen und ein Hersteller diese Märkte einzeln betrachten und bedienen muss.[89] Die Abbildung 3 zeigt, dass die LKW-Industrie hart umkämpft ist. Saurer profitierte davon, dass sie viele Jahre einen Heimmarkt beliefern konnten, der durch Einfuhrbeschränkungen vor diesem Wettbewerb und seinen Kräften geschützt wurde. Durch die Analyse von 1950 und 1975 wird ersichtlich, wie drastisch sich die Veränderungen auf die Wettbewerbsposition von Saurer auswirkte.

Während die Saurer Nutzfahrzeuge 1950 nur wenig Wettbewerb zu spüren bekamen, wurden sie mit der Liberalisierung des Marktes geradezu überrollt und konnten dem Wettbewerb nicht standhalten.

Lieferanten

Wenig Informationen; Viele Hersteller führen eine Rückwärtsintegration durch. SCHWACH

Neue Konkurrenten

Industrie 1975:	Von 23 Herstellern 1975 sind 1998 noch 9 Hersteller übrig geblieben. Besonders die kleineren Hersteller wurden von den grossen Konzernen wie Mercedes-Benz, IVECO oder MAN übernommen. Die Eintritts-Barrieren in den europäischen LKW-Markt sind sehr hoch und es findet eine Konzentration von Anbietern statt. SCHWACH
Saurer:	Ausländische Hersteller drängen durch die Liberalisierung immer mehr auf den Schweizer Markt vor. 1950 MITTEL | 1975 STARK

Wettbewerb

Industrie 1975:	Geringes Wachstum, Schwankende Nachfrage, Kostendruck und hohe Fixkosten. 1975-2000 «Überlebenskampf» innerhalb der Branche. Economies of Scale als Treiber. STARK
Saurer 1950:	Limitierte Importe und wenig Konkurrenz auf dem Schweizer Markt, Vormachtstellung. SCHWACH
Saurer 1975:	Steigende ausländische Konkurrenz, kein Grenzschutz, rückläufiger Markt. STARK

Substitute

Industrie 1975:	Bahn und Schifffahrt als Ersatzprodukte für LKWs. MITTEL
Saurer 1950 & 1975:	Saurer produziert besonders Kipper für die Baubranche und ist dadurch geschützt vor Bahn und Schifffahrt. SCHWACH

Kunden

Insustrie 1975:
Konzentration nimmt zu, Flottenbestellungen, zunehmende Wettbewerbsintensität.
MITTEL – STARK

Saurer 1950:
Monopolartige Stellung auf dem Schweizer Markt, Hohe Qualität als Nische auf dem Internationalen Markt. Monopol bei öffentlichen Aufträgen. SCHWACH

Saurer 1975:
Intensiver (Pries)Wettbewerb durch ausländische Konkurrenz, Saurer Fahrzeuge sind zu teuer, fehlende Innovationen. Konkurrenz bei öffentlichen Aufträgen.
STARK

Abbildung 3: Wettbewerbsumfeld in der LKW-Industrie 1975, sowie von Saurer 1950 und 1975. Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2013) und Kelp (2000).

Die letzten Saurer (1982–1987)

Für Saurer bedeutete die komplette Öffnung des Schweizer Fahrzeugmarktes 1964 den Start eines internationalen Wettbewerbs. Die neuen Konkurrenten waren ausländische Hersteller, wie Mercedes, die in ganz anderen Dimensionen produzieren konnten. Nach einem langen Kampf mit grossen Verlusten wurde die eigene Nutzfahrzeugproduktion eingestellt, was das Ende einer Ära darstellte. Es war ein Ende mit Ankündigung. Der Verwaltungsrat gab am 3. März 1982 öffentlich die Aufgabe des Geschäftsbereichs Nutzfahrzeuge bekannt:

«Die Aktiengesellschaft Adolph Saurer Arbon wird die eigene Produktion von Nutzfahrzeugen aufgeben. In einer neuen Gesellschaft, an der Saurer, Oerlikon-Bührle und die deutsche Daimler-Benz beteiligt sind, sollen künftig in Arbon Nutzfahrzeuge der Marken Mercedes-Benz, Saurer und FBW, unter Verwendung von Mercedes-Bestandteilen, montiert werden. Die Beteiligung von Daimler-Benz an der neuen Gesellschaft soll 40 Prozent nicht übersteigen.»[90]

Infolge dieser Mitteilung wurden in Arbon 1000 Arbeitsplätze abgebaut. So geschah was sich über Jahrzehnte abgezeichnet hatte, dass „nur noch Grossserienhersteller mit einem beträchtlichen Exportanteil bestehen können, umso mehr, als der Konkurrenzkampf immer noch grösser wird."[91] Obwohl diese Entwicklung, zumindest in der Retrospektive, sehr gut antizipiert werden konnte, ist es doch eindrücklich, wie schnell es auf einmal gehen kann. Die Veränderungen in der Schweizer Nutzfahrzeugindustrie haben sich abgezeichnet. Doch waren die Veränderungen innerhalb der Industrie, als auch jene durch das neue gesetzliche Umfeld



Abbildung 4: Saurer D 330B 8x4 mit Geschäftsführer Philipp Zumbühl (l.) und Fredu Bitzi, seinem Begleiter ab der ersten Stunde.

bahnbrechend. Saurer fehlte es zu diesem Zeitpunkt an den Möglichkeiten und an den Fähigkeiten, sich an diese Veränderungen anzupassen. Und so wurde am 8. Dezember 1983 der letzte zivile Saurer Lastwagen ausgeliefert. „Der Vierachser, ein bis zuletzt bei der Kundschaft sehr beliebtes Fahrzeug, fand seinen Platz beim Transportunternehmen Zumbühl in Littau, einem Stammkunden, der seit dem Jahr 1926 über 50 Saurer gekauft hatte.“[92] In Arbon wurde der Geschäftsleitung der Firma Zumbühl und allen voran dem Chauffeur Alfred „Fredu“ Bitzi die Schlüssel von einer Delegation aus Saurer- und Mercedes-Benz-Kader übergeben. Und dieses letzte Fahrzeug hatte es in sich: Fredu Bitzi erzählt, dass einige Details im Fahrzeug nach seinem Wunsch angefertigt wurden. So wurde beispielsweise eine Betriebsstundenuhr eingebaut, die aufgrund der Vielzahl von Einsätzen im Kranbetrieb Pflicht war. Fredu Bitzi konnte somit den Motorölwechsel nach Betriebsstunden und alle anderen Schmierungen der Fahrzeugteile nach Kilometer durchführen.[93] Das allerletzte von Saurer hergestellte Fahrzeug war jedoch „ein Armeelastwagen Typ 10DM, der mit dem Kontrollschild M 33099 am 27. Februar 1986 an die Gruppe für Rüstungsdienste abgeliefert wurde.“[94]

Saurer lebt im Herzen weiter

Nach dem Rückzug aus der Produktion von Nutzfahrzeugen und Webmaschinen wirkte Saurer orientierungslos. Das Unternehmen hatte ihre Herzstücke verloren und auch der Standort Arbon war angezählt. Bis aufs Erste blieben die Stickmaschinen als wichtigstes Produkt von Saurer übrig. Diese gravierenden Veränderungen in der Produktpalette hatte Saurer nicht nur wirtschaftlich, sondern auch betreffend Image stark getroffen. 1987 waren gerade einmal 937 Stellen in Arbon übriggeblieben. Heute ist Saurer führend in der Textilmaschinenindustrie und hauptsächlich in Asien aktiv. Das Unternehmen wurde 2013 von der chinesischen Jingsheng Group übernommen.[95]

Trotz dieser Übernahme und dem Verkauf nach Fernost lebt Saurer in der Schweiz weiter. Obschon die Armee mittlerweile alle Saurer-Lastwagen ausgemustert hat,[96] sind sie nicht einfach verschwunden. Trotz dem Aus für die Nutzfahrzeuge vor über 30 Jahren, ist die

> **Oldtimer Club Saurer (OCS)**
> Der OCS, als „Freunde des Saurer Museums“, hat über 600 Mitglieder. Die Mitglieder treffen sich einmal jährlich zur Hauptversammlung. Kontakt gehalten zu den Mitgliedern wird vie die „Gazette“, ein qualitativ hochwertiges Magazin, welches vierteljährlich über historisches und und aktuelles berichtet, aus allen drei Sparten Fahrzeuge, Webmaschinen und Stickmaschinen (Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020).

Begeisterung für Saurer bis heute geblieben. Neben dem Saurer Club, einem Verein für Saurer-Fahrer und –Eigner, gibt es den Oldtimer Club Saurer, dessen Lebenszweck die Unterstützung des Saurer Museums ist, welches sich einen Steinwurf vom Ufer des Bodensees entfernt, in den Hallen des ehemaligen Werk I befindet. Dort wurden im 19. Jahrhundert und zu Beginn des 20. Jahrhunderts Stickmaschinen und Fahrzeuge gebaut, bis die Hauptproduktion ins Werk II hinter dem Bahnhof verlegt wurde und im Werk I die Administration und die Konstruktion verblieb.[97] Im Saurer Museum am See werden einerseits rund 20 historische Fahrzeuge gezeigt[98] andererseits ist im hinteren Teil der Halle eine Werkstatt eingerichtet, wo sich der Oldtimer Club Saurer eingerichtet hat. In diesem Teil des Werk I wurden Teile für Textilmaschinen hergestellt. Überwiegend Drehteile und Zahnräder, wovon die im Chlötzli-Boden eingepressten Stahl-Abfallspäne immer noch zeugen. Denn das eigentliche Leben des OCS stellen die über 70 Freiwilligen dar, die „hunderte, wenn nicht tausende Stunden in Freiwilligenarbeit investieren."[99] Dies im Bereich Revisionen und Unterhalt, Führen von Besuchergruppen, Vorführen der Maschinen und Fahrzeuge, Reinigen, Administration oder auch Führen des Vereins und des Museums. Ruedi Baer, der Präsident des OCS sieht seinen Verein als ein richtiges KMU, nur werden keine Löhne gezahlt. Niemandem. Und es gibt auch keine Spesen, es sei alles echt Benevol-Arbeit. Denn das ist auch die Philosophie des OCS:

> *«Wir erhalten ein gutes Stück Industriegeschichte. Industrie war über hundert Jahre der Lebensnerv der Bodenseeregion. Innovativ, energisch, weit vorausblickend, so entstand Saurer. Das ging gut, bis zu viel Wohlstand und zu viel Erfolg die Köpfe vernebelte und der Rest des Kontinents aufwachte oder neu entstand nach zwei Weltkriegen.»*[100]

Und so versammeln sich die Freiwilligen des OCS einmal pro Woche und machen das, worauf sie gerade Lust haben, ganz ohne Vorgaben. Sie erfüllen diese historische Aufgabe nicht mit Verbissenheit, sondern mit Freude und ausgezeichneter Kameradschaft. Genau das macht die lockere Atmosphäre bei den Saurer Fans aus: Sie können sich frei von jeglichen Vorschriften ausleben und ihr Bestes geben, dass die Legende der Saurer Nutzfahrzeugen weiterlebt und – rollt. Dieser „Spirit of Saurer", wie er von Mr. Pan, dem Hauptaktionär der Saurer Group, genannt wird, hält den OCS zusammen.

Fazit

Ein Sportkommentator würde wohl die Ursachen der Niederlage der Saurer Nutzfahrzeuge in der mangelnden Chancenauswertung ausmachen. Dieses Ende einer Ära war die Folge von vielen kleinen Ereignissen. Verpasste Chancen, strategische Fehler, ein sehr dynamisches Umfeld sind alles Beispiele für die Quellen des Absturzes. Als Saurer in die Produktion von Nutzfahrzeugen eingestiegen ist, war es nicht ein Faktor, sondern die Kombination vieler kleiner Ereignisse, Ressourcen und Entscheidungen, die schlussendlich dazu führten, dass Saurer auf viele erfolgreiche Jahre zurückblicken kann. Passend dazu, ist auch das Ende der Saurer Nutzfahrzeuge eine Kombination aus vielen kleinen Geschehnissen, die letzten Endes dazu führten, dass der Veränderung im Umfeld zu einem „Runaway industry change" wurden, der von Saurer nicht mehr gemeistert werden konnte.

In der folgenden Grafik wurde ein Ausschnitt der Anforderungen in der Nutzfahrzeugindustrie den Ressourcen von Saurer gegenübergestellt. Um die Veränderungen sichtbar zu machen und den Misserfolg der Saurer Nutzfahrzeuge besser aufzuzeigen wird die Analyse zu Beginn der Saurer Nutzfahrzeuge (1910) und kurz vor dem Ende (1975) durchgeführt. In der Grafik wird sehr gut erkennbar, wie sich einerseits die Anforderungen verändert haben und andererseits die Ressourcen von Saurer. Am Anfang des 20. Jahrhunderts waren die Ressourcen von Saurer sehr gut geeignet, um erfolgreich am Wettbewerb teilzunehmen, da sie viele Anforderungen bedienten. 1975 ist erkennbar, dass die vorhandenen Ressourcen den Anforderungen des Wettbewerbes nicht mehr so gut entsprechen und folglich viel weniger wertvoll sind. Das Ressourcenbündel von Saurer 1975 reichte nicht mehr aus, um nachhaltig einen Wert zu generieren.



Abbildung 5: Vergleich der Anforderungen der LKW-Industrie mit den Ressourcen von Saurer. Während in den 1910er und 20er Jahren die Ressourcen von Saurer den Anforderungen sehr gut entsprachen, verfügte Saurer in den 70er und 80er Jahren nicht mehr die Ressourcen, die notwendig waren, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Die Strategie eines Unternehmens ist zu jedem Zeitpunkt in ein dynamisches Umfeld eingebettet. Das erste Quartal von Saurer im Jahre 1982 zeigt sehr einleuchtend, was eine Veränderung im Umfeld für ein Unternehmen bedeuten kann und wie schnell sich solche Veränderungen, auch wenn nicht aus dem Nichts, auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auswirken können. Die letzten Jahre der Saurer Nutzfahrzeuge zeigen sehr deutlich, dass die Veränderung in den gesetzlichen Bestimmungen zu einer Veränderung im Wettbewerbsumfeld von Saurer führte. Durch den neu international stattfindenden Wettbewerb verschoben sich auf dem inländischen Markt die Kräfte der einzelnen Akteure. Saurer war sich Wettbewerb nicht gewohnt, schon gar nicht auf dem geschützten Heimmarkt und so konnte das Unternehmen den neuen Kräften im Wettbewerbsumfeld nicht standhalten.

Rückblickend kann die Strategie der Saurer Nutzfahrzeuge als starr umschrieben werden. Es fehlte Saurer nie an Weitsicht, aber trotz der Weitsicht hatte Saurer auf die Veränderungen im Umfeld nur selten angemessen reagiert. Besonders bei Veränderungen, die negative Folgen für Saurer mit sich brachten, lässt sich Saurer oft mit einem Tanker ohne Steuerfunktion vergleichen. Der damals so hoch gehaltene Standort konnte nicht geschützt werden und es stellt sich weiter die Frage, ob Saurer vieles erspart geblieben wäre, wenn man den teuren Standort Arbon früher ausgelagert hätte. Im Vergleich zu Saurer haben verschiedene Schweizer Maschinenbauunternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagert, beziehungsweise neue Produktionskapazitäten direkt im Ausland aufgebaut.

Ein denkwürdiges Zitat lieferte der Saurer Verwaltungsrat bereits im Dezember 1962, ganze 20 Jahre vor der Krise. Durch die Annäherung der europäischen Staaten war man sich in Arbon bereits früh über mögliche Lockerungen der Einfuhrsperren bewusst. Ein Verwaltungsratsmitglied sagte: „Sollte in einigen Jahren unsere Nutzfahrzeugfabrikation eingestellt werden müssen, so wäre dies noch keine Katastrophe, wenn wir rechtzeitig alles unternommen haben für die Verstärkung in der Webmaschinenbranche und gegebenenfalls mit zusätzlichen Produkten.“[101] Dieses Zitat wirft viele Fragen auf und bekräftigt noch einmal die Aussage, dass die Führung von Saurer Veränderungen früh erkannte, aber nicht darauf zu reagieren wusste. Die letzten 20 Jahre der Saurer Nutzfahrzeuge wirken ein bisschen wie Hans im Schneckenloch. War die Möglichkeit zur Expansion vorhanden, wollte niemand in Arbon etwas davon wissen und war man in der Not, versuchte man verzweifelt die verflogenen Möglichkeiten einzuholen.

Endnoten

---

[1] Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020
[2] Tagblatt der Stadt St. Gallen und der Kantone St. Gallen, Appenzell und Thurgau, 31.12.1853, 4.1.1854
[3] Wipf et al., 2003, S. 13-25
[4] Lincke, 1910, S. 38-47
[5] Wipf et al., 2003, S.26
[6] Festschrift Adolph Saurer, 1911, Kap. Gründung und Familiengeschichte
[7] Wipf et al., 2003, S. 32
[8] Geisser, 2011, S. 2
[9] Hofmann, 1962, S. 149
[10] Wipf et al., 2003, S. 40
[11] Hofmann, 1962, S. 147
[12] Wipf et al., 2003, S. 47
[13] Häusler & Meili, 2015, S. 16
[14] Isler, 1945, S. 174
[15] Wipf et al., 2003, S. 59-61
[16] Wipf et al., 2003, S. 76-77
[17] Häusler & Meili, 2015, S. 23
[18] Wipf et al., 2003, S. 77
[19] Wipf et al., 2003, S. 103-104
[20] Wipf et al., 2003, S. 108
[21] Wipf et al., 2003, S. 109
[22] Wipf et al., 2003, S. 109
[23] Wipf et al., 2003, S. 110
[24] Historische Museum Schloss Arbon, Saurer-Geschichte, kurze Nachrufe
[25] Mäder, 1988, S. 61
[26] Wipf et al., 2003, S.110
[27] Wipf et al., 2003, S. 110
[28] Wipf et al., 2003, S. 111
[29] Merki, 2002, S. 82
[30] Festschrift Adolph Saurer, 1911, Kap. Automobilbau
[31] Hausen, 2003, S. 76
[32] Wipf et al., 2003, S.112
[33] Wipf et al., 2003. S. 113
[34] Sahli, 1987, S. 9
[35] Merki, 2002, S. 82
[36] Wipf et al., 2003, S. 117-123
[37] Merki, 2002, S 78-87
[38] Wipf et al., 2003, S. 128
[39] Wipf et al., 2003, S. 125
[40] Tagblatt, 07.08.2014, Abschn. 8-9
[41] Wipf et al., 2003, S. 128
[42] Tagblat, 07.08.2014, Abschn. 10
[43] Wipf et al., 2003, S. 129
[44] Tagblatt, 07.08.2014, Abschn. 14

---

[45] Wipf et al., 2003, S. 128-131
[46] Thurgauer Zeitung, 23.02.1920
[47] Wipf et al., 2003, S.
[48] Sahli, 1987, S. 9
[49] Wipf et al., 2003, S. 143
[50] Betschon, 30.12.2010, Abschn. 3
[51] Wipf et al., 2003, S. 149-150
[52] Sahli, 1987, S. 10
[53] Wipf et al., 2003, S. 171
[54] Sahli, 1987, S. 10
[55] Wipf et al., 2003, S. 144
[56] Sahli, 1987, S. 10
[57] Wipf et al., 2003, S. 166 ff.
[58] Sahli, 1987, S. 10
[59] Wipf et al., 2003, S. 192
[60] Sahli, 1987, S. 10
[61] Sahli, 1987, S. 10
[62] Wipf et al., 2003, S. 210
[63] Sahli, 1987, S. 11
[64] Wipf et al., 2003, S. 210 ff.
[65] Volksrecht, 1.6.1953, 3'200 arbeiten bei Saurer AG in Arbon.
[66] Neue Zürcher Zeitung, Nr. 1444, 30.04.1955, Adolph Saurer AG
[67] Wipf et al., 2003, S. 210
[68] Wipf et al., 2003, S. 212 ff.
[69] Wipf et al., 2003, S. 214
[70] Firmenarchiv Saurer, Verwaltungsrat 11.12.1964
[71] Kelp, 2000, S.123
[72] Wipf et al., 2003, S. 225
[73] Wipf et al., 2003, S. 225
[74] Wipf et al., 2003, S. 226
[75] Wipf et al., 2003, S. 216 f.
[76] Jacquemert, 1997, S. 218 f.
[77] Wipf et al., 2003, S. 227 ff.
[78] Legends of Trucking, o.D.
[79] Kelp, 2000, S. 124
[80] Wipf et al., 2003, S. 229-230
[81] Wipf et al., 2003, S. 229 ff.
[82] Sahli, 1987, S. 12
[83] Wipf et al., 2003, S. 223-224
[84] Sahli, 1987, S. 13
[85] Sahli, 1987, S. 13
[86] Wipf et al., 2003, S. 232
[87] Jacquemart, 1997, S. 171
[88] Wipf et al., 2003, S. 235
[89] Kelp, 2000, S.121
[90] Sahli, 1987, S. 15
[91] Sahli, 1987, S. 15

[92] Sahli, 1987, S. 210
[93] Niederberger, 2018
[94] Sahli, 1987, S. 212
[95] Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020
[96] Tages-Anzeiger, 2015
[97] Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020
[98] Saurer Museum, 2020
[99] Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020
[100] Ruedi Baer, Interview, 16. Mai 2020
[101] Firmenarchiv Saurer, Verwaltungsrat 12.12.1962

Literaturverzeichnis

Betschon, S. (31.12.2010). Ein Blick in den Rückspiegel. *NZZ.* Abgerufen am 04.05.2020 von https://www.nzz.ch/magazin/mobil/ein_blick_in_den_rueckspiegel-1.8935048

Festschrift Adolph Saurer (1911). *In Erinnerung an den Werdegang der Firma Adolph Saurer ihrem verehrten Prinzipal zum 70. Geburtstag gewidmet von den Angestellten der Firma.* Arbon: ohne Verlag.

Geisser, H. (2011). *Aus Arbons Industriegeschichte*. Vortrag bei der Technischen Gesellschaft Arbon am 15. Februar 2011 im Landenbergsaal

Hausen, H. (2013). *Leistung und Weg. Zur Geschichte des MAN Nutzfahrzeugbaus*. Heidelberg: Springer Verlag.

Häusler, E. & Meili, C. (2015). *Erfolg und Krise der Schweizer Strickerei-Industrie 1865–1929*. Historischer Verein des Kantons St. Gallen (Hrsg.)

Hofmann, H. (1962). *Die Anfänge der Maschinenindustrie in der deutschen Schweiz, 1800-1875.* Berlin: Fretz & Wasmuth Verlag.

Isler, E. (1945). *Industrie-Geschichte des Thurgaus, Chronik Thurgauischer Firmen*. Zürich: Franz Brun Verlag.

Jacquemart, C. (1997). *Die Struktureinbrüche in der Adolph Saurer AG in den 30er und 70er Jahren. Eine theoriegeleitete Unternehmensgeschichte* [Dissertation]. Universität Zürich

Kelp, R. (2000). *Strategische Entscheidungen der europäischen Lkw-Hersteller im internationalen Wettbewerb*. München: VVF.

Legends of Trucking (o.D.). *LKW-Produktion*. Abgerufen am 10.05.2020 von http://www.legends-of-trucking.de/article/30/LKW-Produktion

Leuenberger, M. (1990). Die gesellschaftliche Verantwortung im Wettbewerb um die Macht. *Die Unternehmung,* 44(5), 329-334. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Lincke (1910). *Die schweizerische Maschinenindustrie und ihre Entwicklung in wirtschaftl. Beziehung*. [Dissertation]. Bosswil: Druck von Huber.

Mäder, M. (1988). *Drei Generationen Saurer: Franz Saurer, 1806-1882, Adolph Saurer, 1841-1920, Hippolyt Saurer, 1878-1936* (Band 48). Verein für Wirtschaftshistorische Studien (Hrsg.)

Merki, C. M. (2002). *Der holprige Siegeszug des Automobils 1895-1930: Zur Motorisierung des Strassenverkehrs in Frankreich, Deutschland und der Schweiz*. Wien: Böhlau Verlag

Müller-Ganz, J. (2004). Turnaround. Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Zütich.

Niederberger, B. (2018, 8 April). Vor 35 Jahren: Der letzte zivile Saurer. *transNews.* Abgerufen am 04.05.2020 von https://www.tir-transnews.ch/der-letzte-zivile-saurer/

Porter, M. E. (2013). Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus Verlag.

Sahli, K. (1987). *Saurer. Geschichte einer Nutzfahrzeugfabrik.* Bern: Stämpfli & Cie AG.

Saurer Museum (2020). *Saurer Museum am See.* Abgerufen am 24.05.2020 von https://www.saurermuseum.ch/saurer-museum-am-see/

Tages-Anzeiger. (2015, 30. Dezember). *Schweizer Armee mustert Saurer-Lastwagen aus.* Abgerufen am 16.05.2020 von https://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/schweizer-armee-mustert-saurerlastwagen-aus/story/17278819

Tagblatt. (2014, 7. August). *Saurer an allen Fronten.* Abgerufen am 12.05.2020 von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/arbon-kreuzlingen-weinfelden/saurer-an-allen-fronten-ld.719704

Wipf, H. et al. (2003). *Saurer. Vom Ostschweizer Kleinbetrieb zum internationalen Technologiekonzern.* Baden: hier+jetzt.

Zumtobel Konzerngruppe – Eine leuchtende Erfolgsgeschichte inmitten der Weltkonzerne

Autoren: Nicolò Morabito & David Schaller

Einleitung

Die Allianz Arena in München, das Tate Modern in London oder auch die Louvre-Pyramide in Paris haben allesamt etwas gemeinsam – ausgeleuchtet werden diese weltbekannten Bauten durch Produkte des österreichischen Lichtkonzerns Zumtobel Group.[1] Das ursprünglich als Familienunternehmen gegründete Unternehmen mit Hauptsitz im vorarlbergischen Dornbirn ist heute ein führendes Unternehmen der Beleuchtungsindustrie.[2] In ihrer 70-jährigen Geschichte hat sich die Zumtobel Konzerngruppe von einem kleinen Familienunternehmen mit sechs Mitarbeitenden zu einem internationalen Lichtkonzern mit rund 6.000 Mitarbeitenden und einer Marktpräsenz in über 80 Ländern entwickelt. [3,4]

Die weltweite Beleuchtungsindustrie wird seit jeher zu grossen Teilen durch drei Hersteller dominiert. Die niederländische Koninklijke Philips Eletronics, die deutsche Osram-Sylvania sowie die US-amerikanische General Electric besassen allesamt bereits kurz nach ihrer Gründung bedeutende Marktanteile, die bis heute grösstenteils bestehen geblieben sind.[5] Die drei Unternehmen wurden alle innerhalb des Zeitraums von 1891 und 1918 gegründet und gewannen ihre erste Bedeutung durch die Herstellung von klassischen Glühlampen.[6] Heute produzieren sie eine breite Palette an Lampen & Leuchten für weite Teile des globalen komerziellen und privaten Lichtmarkts.[7] Trotz eindrücklichen Marktanteilen mussten auch diese Unternehmen in vergangenen Jahrzehnten gegen zunehmenden Konsolidierungsdruck sowie starken Wettbewerb zuerst aus Osteuropa und später auch aus dem asiatischen Raum ankämpfen.[8,9] Wie war es der Zumtobel Gruppe dennoch möglich, in diese bereits früh stark konsolidierte und zunehmend kompetitive Industrie einzusteigen und sich über sieben Jahrzehnte erfolgreich am Markt zu behaupten?

Seinen Lauf genommen hat die Geschichte der Zumtobel Gruppe mit Dr. Walter Zumtobel. Im Jahr 1907 als Sohn einer Vorarlberger Kaufmannsfamilie geboren, zeigte Walter Zumtobel bereits früh Interesse an technischen Einrichtungen und Maschinen.[10] Nach einem Maschinenbaustudium in München arbeitete er vor und während des zweiten Weltkriegs als technischer Leiter und später auch als Betriebsführer in verschiedenen industriellen Unternehmen in Wien. Vom Wunsch getrieben, selbst unternehmerisch tätig zu werden, zog es Walter Zumtobel nach dem zweiten Weltkrieg zurück nach Vorarlberg. In der von der französischen Besatzungsmacht besetzten Zone Westösterreichs sah er für eine unternehmerische Zukunft bessere Aussichten als im sowjetisch besetzten Wien.[11]

Obwohl Vorarlberg von Kriegshandlungen weitestgehend verschont wurde, herrschten kurz nach Kriegsende dennoch herausfordernde unternehmerische Bedingungen. Bezeichnend hierfür stehen die Knappheit an Rohstoffen, der Mangel an Arbeitskräften sowie verschiedene von den Siegermächten auferlegte Handels- und Transportbeschränkungen. Dennoch ergaben sich aus der Nachkriegssituation durchaus auch Chancen für neues Unternehmertum, da eine hohe Nachfrage nach vielerlei Güter bestand und gleichzeitig anfangs nur sehr wenig produziert wurde.[12]

Kurz nach der Rückkehr Walter Zumtobel's nach Vorarlberg im Jahre 1945 wurde er von der französischen Besatzungsmacht als Verwalter eines enteigneten ehemaligen deutschen Rüstungsbetriebs in der Region eingesetzt.[13] Vermutlich spielten die von Walter Zumtobel in Wien gewonnenen Erfahrungen als Betriebsführer für seine Wahl als Verwalter eine bedeutende Rolle. Nach und nach wurden ihm durch die Franzosen weitere Unternehmen zur Verwaltung übertragen, darunter Firmen aus dem Bereich Werkzeugsbau und Präzisionsmechanik sowie eine mechanische Werkstätte.[14] Kurz darauf gelang es Walter Zumtobel geschickt, diese von ihm verwalteten Unternehmen zuerst zu pachten und anschliessend zu kaufen. Mit der Zusammenführung seiner verwalteten Unternehmen setzte Walter Zumtobel kurz vor 1950 den Grundstein und Ausgangspunkt für die heutige Zumtobel Gruppe.[15]

Im vorliegenden Kapitel wird durch eine strategischen Linse dargestellt, wie sich die Zumtobel Gruppe trotz herausfordernden Anfangsbedingungen und übermässig grossen Konkurrenten über die letzten 70 Jahren durch geschickte Partnerschaften & Akquisitionen, stetigem Innovationsdrang sowie einer ausgeprägten Risikobereitschaft erfolgreich am Lichtmarkt behaupten konnte und dies noch heute tut.

Periode 1 (1950-1973) – Eine konsequente Risikobereitschaft führt zu ersten Erfolgen – und gleichzeitig beinahe zum Untergang

Im Januar des Jahres 1950 wird die Zumtobel Gruppe, ursprünglich unter dem Namen *Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG*, durch ihren Gründer Walter Zumtobel im vorarlbergischen Dornbirn ins Leben gerufen.[16] Die Grüdung findet zu einer Zeit statt, in der sich die weltweite Beleuchtungsindustrie inmitten einer regelrechten Revolution befindet.[17] Die traditionellen Glühlampen erhielten kurz nach Ende des zweiten Weltkrieges durch die neu auf den Markt gekommenen Leuchtstofflampen ernsthafte Konkurrenz. Obwohl erste Leuchtstofflampen bereits vor Kriegsbeginn entwickelt wurden, erhielten weite Teile der Gesellschaft erst ab 1945 Zugang zu dieser neuen Lampentechnologie. Bereits kurz nach Kriegsende erwiesen sich die Leuchtstofflampen aufgrund ihrer höhreren Leuchtkraft und geringeren Stromverbrauchs als zukunftsträchtiges Produktsegment.[18] Da Walter Zumtobel zur gleichen Zeit mit seinem Unternehmen auf der Suche nach einem aufstrebenden Tätigigungsfeld mit entsprechenden Wachstumsmöglichkeiten war, fiel seine Wahl 1950 auf den sich im Umbruch befindenden Beleuchtungsektor.[19]

Aus verschiedenen Gründen entschied sich Walter Zumtobel anfangs jedoch keine Leuchtstofflampen, sondern lediglich die Komponenten Vorschaltgerät, Starter und Halterung für Leuchtstofflampen herzustellen. Einerseits waren im nachkriegszeitlichen Vorarlberg ausreichend Rohstoffe für die Herstellung von Komponenten vorhanden, zu wenige jedoch für die Produktion von Komplettleuchten. Andererseits war der Konkurrenzkampf im Gründungsjahr 1950 insbesondere auf dem österreichischen Komponentenmarkt niedriger als auf demjenigen für Leuchtstofflampen. Nichtsdestotrotz musste sich die Zumtobel Gruppe bereits früh auch auf dem Komponentenmarkt mit Branchengrössen wie Philips, AEG oder der zur Siemens gehörenden Osram messen, die ebenfalls eigene Starter oder Vorschaltgeräte im Sortiment hatten.[20] Was das Unternehmen von früh an besonders auszeichnete, war die ungewöhnlich hohe Fertigungstiefe seiner Produktion. Angesiedelt in der stark durch die Textilindustrie geprägten Region Österreichs waren nur wenige lokale Zulieferer in der Lage, Unternehmen ausserhalb der klassischen Textilindustrie mit den benötigten Vorprodukten zu beliefern. Die Zumtobel Gruppe reagierte auf diese schwierige Zulieferersituation indem sie viele für die Produktion notwendigen Vorprodukte selbst herstellte.[21] Diese rückwärts integrierte Wertschöpfungskette sollte noch für viele Jahre ein prägendes Merkmal der Zumtobel Gruppe darstellen.

Die Zumtobel Gruppe sah sich im Vergleich zur bestehenden Konkurrenz im Komponentenmarkt anfangs einem bedeutenden Wissens- und Technologienachteil gegenübergestellt. Das damals noch junge Unternehmen beschloss deshalb für die Produktion von Startern eine Kooperation mit der schweizerischen Knobel AG einzugehen, da diese bereits breite Kenntnisse in der Herstellung von Startern besass. In Lizenz des schweizerischen Partners produzierte die Zumtobel Gruppe eine spezielle Art von Startern, die zwar durch ausgezeichnete Funktionalität, gleichzeitig aber durch eine erhöhte Fehleranfälligkeit

gekennzeichnet waren. Die Konkurrenz, darunter das Grossunternehmen Philips, verwendete aufgund der bekannten Unzuverlässigkeit dieses Typs von Starter ausschliesslich andere Modelle.[22] Zur Erreichung einer besseren Funktionalität ein gleichzeitig höheres Fehlerrisiko einzugehen, sollte sich für die Zumtobel Gruppe nicht auszahlen. Reihenweise fallen die von Zumtobel hergestellten Starter bei Kunden aus und verursachen teilweise sogar Brände. Das Unternehmen verliert daraufhin wichtige Aufträge und steht kurz vor den Bankrott - um ein Haar hätte die Geschichte der Zumtobel Gruppe also bereits nach wenigen Jahren ein jähes Ende gefunden.[23]

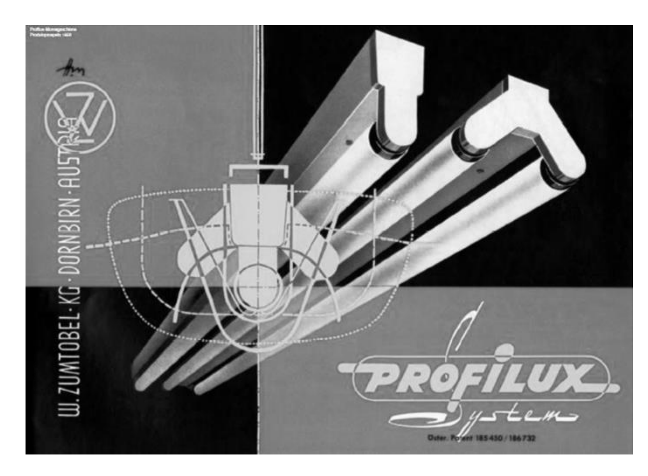


Abbildung 1: Werbung der Profilux Leuchte 1954
Quelle: Zumtobel, 2017*a*

Doch es kam glücklicherweise anders. Nachdem Zumtobels Ansehen in der Komponentenherstellung durch das Starter-Debakel ziemlich in Mitleidenschaft gezogen worden war, entschloss sich das Unternehmen, sich nun doch an die Produktion von Komplettleuchten zu wagen und sein Produktportfolio entsprechend zu erweitern.[24] Wiederum mithilfe einer Partnershaft, diesmal mit der deutschen Firma *Hekalux* aus Lindau, wurde bereits im Jahr 1953 die sogenannte *Profilux* Komplettleuchte auf den Markt gebracht. Das Produkt entpuppte sich als voller Erfolg und es wurden in den Folgejahren verschiedene Weiterentwicklungen dieser Leuchte am Markt lanciert. Bereits im Jahr 1960 stellte die Zumtobel Gruppe nahezu die Hälfte aller in Österreich produzierten Komplettleuchten her.[25]

Doch auch im Bereich der Komponenten, genauer gesagt den Vorschaltgeräten, konnte sich Zumtobel neuen Respekt verschaffen. So wurde im Jahr 1958 mit dem Vorschaltgerät LXG ein der Konkurrenz überlegenes Produkt auf den Markt gebracht. Wiederholt wurde dabei von Zumtobel auf eine am Markt umstrittene Technologie gesetzt, die nicht frei von Risiko war. Das Grossunternehmen Philips, mit dem die Zumtobel Gruppe regelmässig kooperierte, riet Zumtobel explizit vom Einsatz dieser Technologie ab, da ihre eigenen Versuche in diesem Bereich einige Jahre zuvor nicht erfolgreich gewesen waren. Doch dieses Mal sollte sich das Risiko für die Zumtobel Gruppe auszahlen. Die Innovation wurde für Zumtobel zu einem grossen Markterfolg und bescherte dem Unternehmen im Jahr 1960 im Bereich der Vorschaltgeräte einen österreichischen Produktionsanteil von beeindruckenden 60 Prozent. Die anfänglich kritisch eingestellte Konkurrenz, inklusive Philips, ahmte nach und nach die innovative Bauweise Zumtobels für die Produktion ihrer eigenen Vorschaltgeräte nach.[26] Die rasch gewonnenen Marktanteile Zumtobels in den Bereichen Leuchten und Vorschaltgeräte lassen den Schluss zu, dass es dem Unternehmen in dieser Zeit gelungen ist, sich durch eine Kombination von innovativer Technik und hoher Funktionalität ihrer Produkte klar von der Konkurrenz im österreichischen Markt abzuheben.

Was ist der Sinn und Zweck eines Vorschaltgerätes?

Vorschaltgeräte sind wichtige Komponenten von Leuchtstofflampen, mithilfe derer die Stromspannung an den jeweiligen Lampentyp angepasst wird. Da Leuchtstofflampen bei sich verändernder Spannung nicht funktionieren oder eine verkürzte Lebensdauer aufweisen, ist das Vorschaltgerät eine wichtige Komponente zur Steuerung des Stromflusses.[27]

Beeindruckt vom rasanten Erfolg Zumtobels boten Branchengrössen wie AEG oder Siemens dem dornbirner Unternehmen eine Zusammenarbeit an. Die Grossunternehmen sahen es als geschickter für alle Beteiligten an, sich im relativ kleinen österreichschen Markt besser als Partner, als als Konkurrenten zu positionieren. So wurden beispielsweise für die Kombination der eigenen Produkte dazu passende Produkte des Partners empfohlen, Zumtobel Produkte durch die weltweit führenden Unternehmen in ihren Katalogen vertrieben oder es wurden gegenseitig passende Vorprodukte und Rohstoffe abgekauft. Hierdurch stellten während dieser Zeit die genannten Grossunternehmen auch die grössten Abnehmer von Zumtobel Leuchten dar.[28]

So angenehm die Lage für das Unternehmen in dieser Zeitperiode zu scheinen vermochte, so beschäftigen die Zumtobel Gruppe aktuelle Entwicklungen auf der Bühne der internationalen Politik stark. Als 1957 durch viele europäische Staaten die EWG Verträge unterzeichnet werden, erhöht sich die Gefahr, dass auch Österreichs bis anhin relativ abgeschottene Wirtschaft in den Folgejahren gegenüber anderen europäischen Staaten geöffnet werden würde. Das Problem für die Zumtobel Gruppe war dabei, dass ihre Fertigungskosten aufgrund der tiefen Stückzahl sowie dem Bezug von teuren, verstaatlichten österreichischen Rohstoffen nicht mit den weitaus tieferen Herstellkosten von beispielsweise deutschen Produzenten mithalten konnten.[29] So dürfte Zumtobel im Falle einer Öffnung des österreichischen Marktes durch die einfallende ausländische Konkurrenz relativ rasch aus dem heimischen Lichtmarkt gedrängt werden.[30]

Die Zumtobel Gruppe sah sich aufgrund dieser Ausgangslage vor zwei mögliche strategische Alternativen gestellt: Entweder werden die Stückzahlen erhöht und trotz höheren Verkaufs-preisen vermehrt ins Ausland exportiert oder aber Zumtobel zieht sich in die mögliche Nische von Sonderanfertigungen im eigenen österreichischen Markt zurück. Die Zumtobel Gruppe entschied sich für den Weg der Expansion und wagte sich kurz vor den 1960er Jahren erstmals über die Landesgrenze hinweg nach Deutschland, dem grössten und meist umkämpften Lichtmarkt Europas, um dort eine eigene Vertriebsstätte zu gründen.[31] Nach und nach wurden weitere Auslandsniederlassungen gegründet, zuerst in der Schweiz und dann auch in Italien. Weitere fremd-betriebene Handelsvertretungen wurden grossflächig in ganz Europa und vereinzelt auch in Afrika und Australien eröffnet. Im Jahr 1967 wurde erstmals auch im Ausland produziert, dies zuerst wiederum im benachbarten Deutschland.[32] Bezifferte sich der Auslandsumsatz der Zumtobel Gruppe im Jahr 1960 noch auf 15 Prozent, so erhöhte sich

dieser im Jahr 1970 auf 40 Prozent und sollte bis ins Jahr 1976 noch auf beeindruckende 68 Prozent ansteigen.[33] Die angestrebte Expansion ins Ausland schien dem Unternehmen zumindest bis zu dem Zeitpunkt gut gelungen zu sein.

Allerdings ruhte zu dieser Zeit auch der Heimatmarkt in Österreich für Zumtobel nicht. Stärker werdende Konkurrenz von den altbekannten Grossunternehmen wie auch von kleineren österreichischen Herstellern bewogen Walter Zumtobel dazu, sich vermehrt von den Abnehmern aus dem Grosshandel zu trennen und die eigenen Produkte direkt bei den Endverbrauchern zu bewerben und verkaufen. Vermutlich versprach sich das Unternehmen durch die engere Betreuung der Endkunden ein besseres Gespür für zukünftige Entwicklungen und Bedürfnisse auf dem Lichtmarkt. Als Folge davon übernahm das Unternehmen Zumtobel die bis anhin durch eine fremde Firma vorgenommenen Vertriebsaktivitäten und baute sein eigenes Vertriebsnetz mit teilweise grossen Schauräumen aus.[34]

Das Kerngeschäft Zumtobels verlief im Laufe der 1960er Jahre zufriedenstellend, sodass vom Unternehmen der Beschluss gefasst wurde, das Produktionsportfolio über das klassische Kerngeschäft der Leuchten und Leuchtenkomponenten hinaus zu erweitern. In den Folgejahren fanden Diversifikationen in verschiedenste zum Teil auch nicht direkt mit der Beleuchtungsindustrie verwandten Bereiche statt. Darunter befanden sich Produkte aus Kategorien wie innenbeleuchtete Verkehrszeichen, Klimatisierung oder die Hospitaltechnik.[35,36] Doch bereits Anfang der 1970er Jahre sollte der aufkommende Diversifikationsdrang und der Aufstieg Zumtobels durch eine globale Krise abrupt gebremst werden.

Periode 2 (1973-1999) – Der rasante Aufstieg an die Spitze der europäischen Lichtindustrie

Die 1970er Jahre begannen für die Weltwirtschaft mit einem wahrhaftigen Knall. Die globale Erdölkrise aus dem Jahr 1973 versetzte der westlichen Wirtschaft nach einem zuvor jahrzehntelangen Aufschwung erstmals einen drastischen Einschnitt. Europaweit brachen die Umsätze und Gewinne ein, zahlreiche Fabriken mussten schliessen und viele Arbeitnehmer wurden gezwungenermassen entlassen.[37] Auch die Zumtobel Gruppe wurde vom plötzlichen Wirtschaftsabschwung hart getroffen.[38] Nachdem man noch bis kurz vor der Krise im Jahr 1970 Rekordgewinne verzeichnen konnte, brachen diese nach deren Ausbruch schlagartig von rund 400 Millionen Schilling auf rund 300 Millionen Schilling ein – ein drastischer Rückgang von 25 Prozent.[39]

Die Zumtobel Gruppe sah sich aufgrund des eingebrochenen Geschäfts gewungen, von ihrem aufgekommenen Diversifikationsstreben Abschied zu nehmen.[40] Eine erstmalig vorgenommene Divisionalisierung des Unternehmens in die beiden Divisionen Leuchten und Leuchtenkomponenten bedeutete im Jahr 1974 gleichzeitig die wiederholte Fokussierung auf die traditionellen Kernkompetenzen Zumtobels in diesen Bereichen.[41] Diese Reorganisation rückte auch die nächste Generation der Zumtobel Unternehmensfamilie endgültig ins Rampenlicht. Die beiden Söhne des Unternehemensgründers Dr. Walter Zumtobel, Jürg und Fritz Zumtobel, übernahmen mit der neu veranlassten Divisionalisierung die Leitungen der beiden Divisionen Leuchten und Leuchtenkomponenten. Dies nachdem beide zuvor während rund zehn Jahren verschiedene Positionen innerhalb des väterlichen Unternehmens innehatten. Gründer Dr. Walter Zumtobel sollte dem eigenen Unternehmen bis ins Jahr 1990, zuletzt als Präsident des Aufsichtsrates, operativ verbunden bleiben.[42]

Die Zumtobel Gruppe hat sich von den Folgen der globalen Krise und der darauffolgenden internen Reorganisation relativ rasch erholen und schnell an die alten Erfolge anknüpfen können. Denn bereits im Jahr 1976 wurden beim Lichtkonzern erstmal seit Ausbruch der Krise wieder ein Anstieg von Umsatz und Gewinn verzeichnet.[43] Aus der Quellenlage geht dabei nicht eindeutig hervor, wie Zumtobel diese schnelle Erholung vollbracht hat. Allerdings lässt sich beobachten, dass sowohl der Heimmarkt Österreich als auch der für Zumtobel sehr wichtige Exportmarkt Deutschland bereits ab dem Jahr 1976 wieder ein Wachstum ausweisen konnten.[44,45] Diese rasche Rückkehr zu erneutem Wachstum in den Kernmärkten dürften stark zur positiven Entwicklung der Zumtobel Finanzzahlen beigetragen haben.

Bis in die 1980er Jahre waren die Produkte der Zumtobel Gruppe sehr stark durch Innovation getrieben und mit dem Ziel einer hohen Funktionalität technikorientiert umgesetzt worden. Doch das regulatorische Umfeld der Lichtundustrie begann sich ab den 1980er Jahren spürbar zu wandeln. Immer strengere Vorschriften, Standards und Normen kamen auf die Produkte der Lichthersteller zu. Dies stellte die Zumtobel Gruppe an und für sich nicht vor neue Probleme. Was das Unternehmen viel eher beschäftigte war die Tatsache, dass sich aufgrund der vielen Vorschriften der technologische Spielraum stark eingegrenzt wurde und sich daher

kaum mehr Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern boten. Die Folge dieser strengen technischen Produktanforderungen war eine Angleichung der sich auf dem Lichtmarkt befindenden Produkte. Galten die hoch funktionalen Produkte Zumtobels lange als ausserordentlich innovative Produkte, wurden diese durch die Regulierungsflut relativ schnell austauschbar.[46]

Die Zumtobel Gruppe fand für dieses gewandelte Regulationsumfeld und der damit eingehendenden Differenzierungsproblematik eine Lösung, die das Unternehmen bis zum heutigen Zeitpunkt auszeichnet. So entschied sich das Unternehmen aus Differenzierungs-überlegungen heraus, vermehrt eine enge Zusammenarbeit mit Architekten und Lichtplanern anzustreben. Der Fokus sollte von nun an auf den hochwertigen architekturnahen Bereich gelegt werden, der durch Projektgeschäfte sowie eine lösungs- und dienstleistungsorientierte Herangehensweise gekennzeichnet war.[47] Mit dem architekturnahen Projektgeschäft und hoher Dienstleistungsorientierung erhoffte sich Zumtobel einen neuen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Tatsächlich folgten über die nächsten Jahrzehnte zahlreiche Kooperationen mit bekannten Architekten und Designern wie beispielsweise Stefano Anconetani, Daniel Libeskind oder dem Schweizer Peter Zumthor.[48] Ebenfalls unterstützte die Zumtobel Gruppe in regelmässigen Abständen nun vermehrt verschiedene Kunst- und Designausstellungen in ganz Europa.[49] Vermutlich wurde die finanzielle Unterstützung dieser Anlässe auch aus Gründen der besseren Bekanntmachung der Marke Zumtobel in der Architektur- und Designwelt vorangetrieben.

Mitte der 1980er Jahre legt die europäische Leuchtenindustrie für rund zehn Jahre ein überdurchschnittliches Wachstum an den Tag. Mit teilweise zehnprozentigen Wachstumsraten der Produktion scheint die deutsche Leuchtenindustrie in diesen Jahren nichts aufhalten zu können.[50] Auch die Zumtobel Gruppe reitet auf der Erfolgswelle mit und kann ihren Umsatz zu dieser Zeit jährlich um bis zu 12 Prozent steigern.[51] Doch nicht für alle Unternehmen auf dem westeuropäischen Lichtmarkt waren die damaligen Zustände gleich rosig. Denn aus Osteuropa drangen immer mehr Hersteller mit günstigen traditionellen Glühbirnen auf den westeuropäischen Markt und bedrohten damit die Glühbirnen-Umsätze der Grosskonzerne wie Osram oder Philips. Obwohl diese Grossunternehmen neben Glühbirnen auch modernere Produkte wie Leuchten im Sortiment hatten, stellte der Glühbirnenabsatz doch eine wichtige Finanzierungsquelle für die jeweiligen Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Unternehmen dar.[52] Da sich die Zumtobel Gruppe von Anfang an nicht in die Produktion von klassischen Glühbirnen begeben hatte und die osteuropäischen Produzenten allem Anschein nach nicht in der Lage waren, die technisch anspruchsvolleren Komplettleuchten herzustellen, stellte das Vordringen dieser Firmen in den westeuropäischen Markt für die vorarlbergische Zumtobel keine unmittelbare Gefahr dar.

Eine weitaus grössere und realistischere Bedrohung schien sich für Zumtobel in den 1990er Jahren aus Nordamerika anzukündigen. Bereits im Verlauf der 1970er Jahre ist es im nordamerikanischen Lichtmarkt zu einer starken Konsolidierungswelle gekommen. Einige

Jahre später überleben hauptsächlich fünf grosse Unternehmen, die zusammen 65 Prozent des Lichtmarktes kontrollieren.[53] Der eindeutige Marktführer ist dabei die Lichtsparte des US-amerikanischen Unternehmens General Electric.[54] Im Vergleich dazu teilten sich zu ähnlicher Zeit in Deutschland, dem wichtigsten Lichtmarkt Europas, 15 Unternehmen einen Marktanteil von lediglich 50 Prozent.[55] Vermutlich von der starken Entwicklung des europäischen Marktes angezogen, startete General Electric im Jahr 1991 seine Expansion in den noch unkonsolidierten Lichtmarkt Europas. Nach Käufen in Ungarn, Schweden und Gross-britannien reiht sich General Electric hinter Philips und Orsam mit einem Marktanteil von 20 Prozent rasche als drittgrösster Lichthersteller Europas ein.[56] Philips und Orsam reagieren postwendend auf diese Bedrohung und übernehmen ihrerseits im Jahr 1994 die AEG respektive die Sylvania.[57,58]

Die Zumtobel Gruppe erkennt die Zeichen der Zeit und befürchetet auch aufgrund der nahenden einheitlichen europäischen Währung eine noch stärkere Marktkonsolidierung.[59] In den 1980er Jahren noch beinahe vom britischen Konkurrenten Thorn Lighting übernommen, tritt das vorarlberger Unternehmen nun selbst in Aktion.[60] Da die Zeit drängt, fährt Zumtobel in dieser Zeit eine zweischienige Wachstumsstrategie. Zum einen soll das nach wie vor starke organische Wachstum durch eine weitere Vergrösserung der Märkte vorangetrieben werden. Zum anderen sollen in rasch wachsenden oder von Zumtobel noch nicht beherrschten Geschäftsfeldern gezielt Akquisitionen getätigt werden.[61]

In den nächsten Jahren verzeichnet die Zumtobel Gruppe die grössten Zuwachs-raten der bisherigen Firmengeschichte und verdreifacht den Gesamtumsatz mithilfe einer Reihe von Übernahmen sowie dem weiter anhaltenden organischen Wachs-tum. Eine der wichtigsten Akquisitionen dieser Zeit wird stark durch den in den 1970er Jahren angestossenen Wandel hin zum architekurnahen Projektgeschäft ge-trieben.[62] Im Jahr 1994 übernimmt die Zum-tobel Gruppe den deutschen Leuchten-hersteller Staff, nachdem diese bereits während einigen Jahren auf verschiedenen Ebenen kooperiert hatten. War Zumtobel bisher stark in der Beleuchtung von Industrie- und Verwaltungsgebäuden ver-treten, befand sich das Spezialgebiet der deutschen Staff im Bereich der Wohnraumleuchten.[63] Der starke Fokus der Staff auf Produktdesign und Ästhetik stellte dabei eine ideale Ergänzung für die Architekurnähe Zumtobels dar, da Architekten und Lichtplaner auf die gestalterische Aufmachung der



Abbildung 2: Führungskreise der Zumtobel & Staff 1993
Quelle: Zumtobel, 2012

Leuchten einen besonders hohen Wert legten.[64] Mit der Verbindung der komplementären Kompetenzen beider Unternehmen war die Zumtobel Gruppe von nun an in der Lage, als Komplettanbieter im Bereich der hochwertigen Gebäudebeleuchtung aufzutreten.[65] Dies war insofern wichtig, als dass direkte Konkurrenten im Leuchtenmarkt, wie beispielsweise die britische Thorn Lighting, bereits ein umfassendes Angebot im Bereich der Gebäudebeleuchtung vorweisen konnten.[66]

Mitte der 1990er Jahre fand der bislang anhaltende Höhenflug der europäischen Lichtindustrie ein Ende. Verschiedene Gründe waren im Zusammenspiel für den rezessiven Lichtmarkt zu dieser Zeit verantwortlich. Zum einen hatte die ungünstige Konjunkturlage zu dieser Zeit einen grossen negativen Einfluss auf die Bautätigkeit in Europa, von der die Lichtindustrie traditionell sehr stark abhängt. Zum anderen wurde während der Boomjahre vor allem die Produktion von homogenen Massenprodukten im Lichtmarkt stark ausgeweitet, was Mitte der 1990er Jahre zu einem deutlichen Preiszerfall bei diesen Produkten führte.[67] Aber auch die Machtverhältnisse zwischen den Lichtherstellern und deren Produktabnehmer im Handel verschoben sich während den 1990er Jahren. Aufgrund einer voranschreitenden Konsolidierung von Grossverteilern im Lichtmarkt, waren die Grossverteiler neu in der Lage, grösseren Preisdruck auf die Lichthersteller auszuüben und dabei die Abgabepreise der Lichthersteller an den Handel zu drücken.[68] Doch nicht nur seitens der Abnehmer gerieten die Preise der Lichthersteller unter Druck. Wie bereits während Mitte der 1980er Jahre drangen auch jetzt wieder neue Konkurrenten von ausserhalb Westeuropas in den Lichtmarkt. Zehn Jahre später sind es jedoch nicht mehr osteuropäische, sondern asiatische Hersteller, die den Markt mit ihren Produkten einzunehmen versuchen. Wiederum kamen von der einfallenden Konkurrenz vorerst hauptsächlich Lichtprodukte aus dem niederigen Qualitätsbereich auf den europäischen Markt.[69]

Die Zumtobel Gruppe konnte sich am europäischen Lichtmarkt ungeachtet dieser herausfordernden Entwicklungen auch im weiteren Verlauf der 1990er Jahre am Markt behaupten und ihren Expansionskurs fortsetzen.[70] Sie kauft eine Reihe von weiteren kleineren Unternehmen aus den Bereichen Komponentenbau, Elektrobau und Kunststoffverarbeitung, die die Position des Unternehmens im Hochpreissegment der Leuchtenindustrie weiter unterstüzen.[71] Derweil steigen die Umsätze der Zumtobel Gruppe in den 1990er Jahren von insgesamt knapp vier Milliarden Schilling auf über neun Milliarden Schilling an. Getrieben wurde dieses Umsatzwachstum nebst dem organischen Wachstum zu einem grossen Teil durch die getätige Staff Übernahme sowie den weiteren kleineren Akquisitionen.[72] Dank diesen Übernahmen reihte sich die Zumtobel Gruppe im Jahr 1998 sowohl im europäischen Leuchten- als auch im Komponentenmarkt auf dem dritten Platz ein. Vor Zumtobel befanden sich lediglich noch die beiden Grossunternehmen Osram und Philips sowie die mit der Zumtobel Gruppe vergleichbar grosse britische Thorn Lighting.[73]

Wie konnte sich das österreichische Unternehmen in einem solch herausfordernden Umfeld nicht nur am Markt halten sondern sogar stark wachsen? Um diese Frage beantworten zu können, muss ein Schritt zurück in die 1980er Jahre getan werden. Zu dieser Zeit begannen die Grossunternehmen Philips und Osam mit Investitionen in die Entwicklung von elektronischen Vorschaltgeräten. Dieser Schritt weg von den bis anhin magnetischen hin zu elektronischen Geräten war der Beginn eines neuen Zeitalters im Lichtmarkt, nämlich der elektronischen Lichttechnologie. Obwohl die Entwicklungen herausfordernd und anfangs nicht durch finanziellen Erfolg gekrönt wurden, war sich die Zumtobel Gruppe um die Zukunftsträchtigkeit des Schrittes in die Elektronik bewusst. Denn die neuen elektronischen Vorschaltgeräte wiesen sowohl eine höhere Funktionalität als auch einen deutlich niedrigeren Stromverbrauch auf. Während der Zeit von 1980 bis 1996 wurde in die Entwicklung dieser neuen elektronischen Leuchtenkomponenten investiert. Erst ab dem Jahr 1994 konnten damit aber Gewinne erzielt werden.[74] Dass im Vergleich zu den grossen Mitkonkurrenzen Philips und Osram ein kleines Unternehmen wie Zumtobel während solch langer Zeit ohne finanzielle Ausbeute an einer Innovation forschen kann, zeugt nicht nur von einer hohen Innovationsorientierung, sondern auch von viel Geduld von der Unternehmensspitze. Dieser lang andauernde Innovationsprozess zeigt anschaulich den möglichen Vorteil eines klassischen Familienunternehmens. Denn während in einem börsenkotierten Unternehmen stehts Druck der Anleger nach kurzfristigen finanziellen Erfolgen besteht, kann sich ein Familienunternehmen eher von diesem Druck der kurzfristigen Finanzoptimierung lösen und langfristig wichtige Innovationsentwicklungen verfolgen, auch wenn diese nicht bereits nach wenigen Jahren Profit abwerfen.

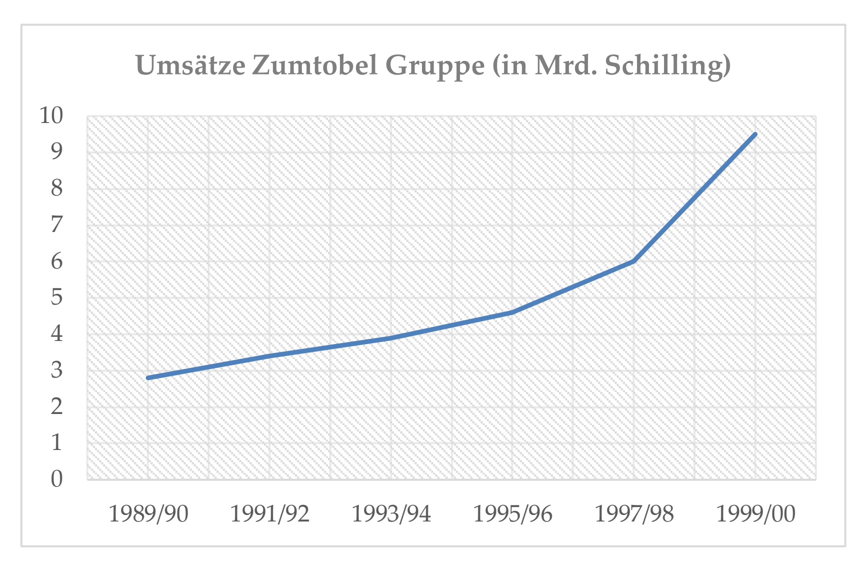


Abbildung 3: Umsätze der Zumtobel Gruppe zwischen 1989 - 2000
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Feuerstein, 2009, S. 479

Als dann Mitte der 1990er Jahre der europäische Lichtmarkt in eine Rezession fiel, konnte sich Zumtobel genau mit dieser neuen Innovation am Markt behaupten. Denn nach und nach wuchs am Markt das Energiebewusstsein.[75] Trotz Rückgang der Bautätigkeit mussten viele Büro- und Verwaltungsgebäude mit neuem Lichtmaterial zwecks Renovation aufgerüstet werden und setzten dabei auf die neu am Markt erhältichen enegeriesparenden elektronischen Komponenten.[76] Eine weitere Erklärung für die Abkopplung Zumtobels von der negativen Marktentwicklung war die klare Kunden- und Dienstleistungsorientierung in Form der Projektgeschäfte im architekurnahen Bereich, die dem Unternehmen zu grossen Teilen er-

laubte, sich sowohl vom Preisdruck des Grosshandels als auch von der Billigkonkurrenz aus Asien abzusetzen, in dem kundenspezifische Speziallösungen in Zusammenarbeit mit Architekten entworfen wurden.

So startete die Zumtobel Gruppe trotz schwierigem Marktumfeld mit einer guten Ausgangslage ins neue Jahrtausend. Gleich zu Beginn wird dieses für die Zumtobel Gruppe mit der letzten und zugleich grössten Übernahme der Unternehmensgeschichte eingeläutet. Doch anstatt wie geplant das Unternehmen endgültig an der Spitze der europäischen Lichtindustrie zu etablieren, sollte diese grosse Übernahme das vorläufige Ende einer für das Unternehmen äusserst erfolgreichen Ära einleiten.

Periode 3 (1999-2020) – Technologischer Wandel und Umsatz-Stagnation

Nachdem die Zumtobel Gruppe in den 1990er Jahren als hundertprozentiges Familienunternehmen seinen Umsatz verdreifachte, mannigfaltige Akquisitionen tätigte und die höchsten Zuwachsraten seiner Geschichte verzeichnen konnte, beginnnt nach der Jahrhundertwende eine neue Ära für den Konzern: Eine Zeit, die vom starken Rückzug der Familie aus Management- und Aktionärskreis und beinahe konstanter Restrukturierung, aber trotzdem keinem konstanten Umsatzwachstum gekennzeichnet ist. Während die Zumtobel Gruppe in den 1990er Jahren trotz rückläufiger Märkte stark wachsen konnte, stellten die Krisen der nächsten zwanzig Jahren immer wieder Rückschläge und den Anfang der nächsten Restrukturierungsphase dar. Nebst zunehmender Preiskämpfe hat sowohl in der Branche als auch bei Zumtobel ein Wandel von der Leuchtenvermarktung zum Angebot von LED Gesamtlösungen, digitalen Lichtsystemen und Energieffizienz stattgefunden. In das neue Jahrhundert startet die Zumtobel Gruppe mit der bis heute grössten Übernahme der Unternehmensgeschichte. Diese Übernahme hat die Gruppe grössentechnisch endgültig in das Spitzenfeld der europäischen Lichtindustrie befördert und dabei sowohl den Umsatz als auch die Mitarbeiterzahl beinahe verdoppelt.[77] Das Ganze hatte jedoch seinen Preis: Zum ersten Mal in der Geschichte Zumtobels sollte das Unternehmen nach der Übernahme rote Zahlen schreiben.[78]

Beim angesprochenen Unternehmen handelt es sich um die der Zumtobel bereits bekannte britische Thorn Lighting. Hatte die Thorn Lighting in den 1980er Jahren noch vor, die Zumtobel Gruppe zu übernehmen, hatte sich die Situation im Jahre 2000 nun gedreht.[79] Für die getätigte Übernahme spielten sowohl familiäre Gründe im Rahmen der Nachfolgeregelung als auch die bereits angesprochene Marktkonsolidierung im europäischen Lichtmarkt eine Rolle. Die Aktien der Zumtobel Gruppe gehörten zu 100 Prozent den Nachkommen des Gründers Walther Zumtobel. Nachdem zu dieser Zeit bereits die zweite Generation der Zumtobels die Geschäftsgeschicke leitete, sollte eine dritte Generation in Zukunft optimalerweise das operative Geschäft des Familienunternehmens übernehmen. Diese dritte Generation wollte sich zu der Zeit jedoch noch nicht endgültig dem Familienunternehmen versprechen. Die Familie sprach sich vor diesem Hintergrund dagegen

aus, ihre finanziellen Mittel gänzlich im Familienunternehmen zu belassen, sollte dieses in Zukunft nicht durch Familienmitglieder geleitet werden. Aus diesem Grund stand zwischenzeitlich gar der vollständige Verkauf der Zumtobel Gruppe zur Debatte, um die damit freigesetzen liquiden Mittel in das Privateigentum und schlussendlich in ein diversifiziertes Investment Portfolio überführen zu können. Eine weitere Möglichkeit stellte für die Unternehmerfamilie eine Übernahme eines Konkurrenten aus dem Lichtmarkt und dessen darauffolgende Beteiligung an der Zumtobel Gruppe dar.[80] Genau diese Variante sollte durch die Fusion der Zumtobel Gruppe mit der Thorn Lighting dann auch zu Stande kommen.

Die angesprochene laufende Marktkonsolidierung auf dem europäischen Lichtmarkt dürfte jedoch für Zumtobel das grössere Argument für eine derartig grosse Übernahme zu dieser Zeit gewesen sein. Denn mit der Übernahme verdoppelten sich nicht nur der Umsatz und die Mitarbeiterzahlen, sondern verhalfen der Zumtobel Gruppe auch zum Platz des Marktführers auf dem europäischen Leuchtenmarkt, noch vor der niederländischen Philips.[81] Die Übernahme machte auch aus produkttechnischer Sichtweise Sinn, da die Thorn Lighting zwar auch in der Leuchtenindustrie, jedoch auf den Aussen- und Flugplatzbereich spezialisiert war. Somit konnte die Zumtobel Gruppe ihr eigenes hauptsächlich auf Gebäudebeleuchtung ausgerichtetes Produktportfolio um das komplementäre Angebot der Thorn Lighting ergänzen.[82]

Die Thorn Lighting ging für einen Preis von rund 630 Millionen Pfund an die Zumtobel Gruppe. Jedoch konnte die Zumtobel Gruppe eine alleinige Übernahme des britischen Konkurrenzen aus finanzieller Sicht nicht stemmen.[83] Aus diesem Grund wurde die Finanzierung mithilfe der Beteiligungsgesellschaft KKR (Kohlberg, Kravis, Roberts & Co.) vollzogen.[84] Die KKR hatte dafür einen Anteil von rund 30 Prozent an der Zumtobel Gruppe erhalten. Dies markierte damit das Ende des reinen Familienunternehmens Zumtobel, das sich über die letzten 50 Jahre immer gänzlich in Familienbesitz befunden hatte.[85] Nach der Übernahme wurde relativ rasch klar, dass die Integrationsbemühungen viel höher und auch deutlich länger als anfangs erwartet ausfallen würden.[86] Die Übernahme der Thorn Lighting katapultierte die Zumtobel zwar auf den Platz des Marktführers für profesionelle Lichtsysteme in Europa, verlangte in den Folgejahren aber kumulierte Verluste von rund 700 Millionen Euro.[87] Dass das neu formierte Lichtunternehmen wenige Jahre später, genauso wie die gesamte europäische Lichtindustrie, Opfer einer starken Flaute in der Bauindustrie werden würde und die Thorn Lighting dabei für schätzungsweise die Hälfte des effektiv bezahlten Kaufpreises hätte übernommen werden können, konnte damals noch keiner ahnen.[88]

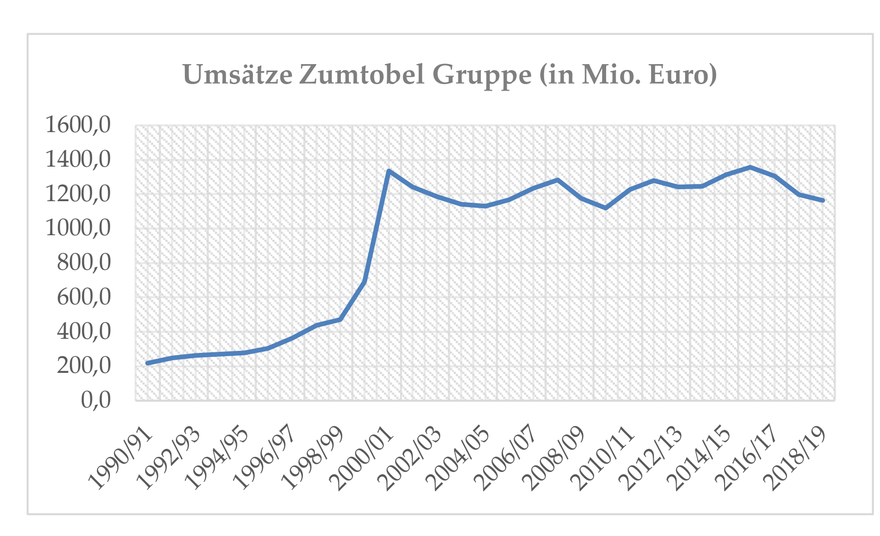


Abbildung 4: Umsätze der Zumtobel Gruppe zwischen 1990 - 2019
Quelle: Jahresberichte Zumtobel; Feuerstein, 2009, S. 479

In der Geschäftsperiode 2000/2001 steuerte die Zumtobel, aufgrund der zu schweren Thorn Übernahme, mit dem ersten negativen Ergebnis der Unternehmensgeschichte auf die erwähnte Flaute der Baukonjunktur zu.[89] Diese Konjunkturflaute in ganz Europa traf Zumtobel stark und so werden befristete Arbeitsverträge in internationalen Fabriken nicht verlängert, wobei Teil- und Gleitzeitmodelle in Österreich der geringeren Auftragslage entgegenwirken sollen.[90] Schlussendlich führte die Krise dazu, dass die von der Übernahme geschwächte Zumtobel refinanziert werden musste, um zu bestehen. So schoss der Kapitalpartner der Übernahme, KKR, 100 Millionen EUR zu und stockte dafür auf 49 Prozent des Aktienkapitals der Zumtobel Gruppe auf.[91] Zusammen mit weiterem Banken sichert diese Refinanzierung die finanzielle Grundlage bis ins Jahr 2009.[92] Die kommenden zwei Geschäftsperioden waren zwar von steigenden, aber dennoch negativen Ergebnissen und Veränderungen in vielen Bereichen geprägt. Nach der Übernahme sank die Beschäftigtenzahl innerhalb eines guten Jahres um 1.100 auf 8.400 Mitarbeitende und der Umsatz von 1.33 auf 1.20 Milliarden Euro.[93] Das Spar- und Optimierungsprogramm «Fast Forward» wurde gestartet, um die Synergiepotenziale besser zu nutzen und um sich auf die Kernkompetenzen zu beschränken, was auch den Verkauf branchenfremder Beteiligungen beinhaltete.[94]

Im Jahre 2003 wurde Andreas Ludwig neuer CEO der Zumtobel Gruppe. Dieser war zuvor Managing Director der UBS Warburg in London. Nach diesem Wechsel griffen auch die Massnahmen des Restrukturierungsprogramms «Fast Forward» und so kam die Zumtobel Gruppe im Jahr 2003 zum ersten Mal seit dem Jahr 2000 wieder in die Gewinnzone.[95] Konkret hat Ludwig viele kleinere Kosteneinsparungen umsetzen können, so beispielsweise, Nachverhandlungen im Bereich des Rohmaterials oder die Schliessung einer ursprünglichen Thorn Niederlassung in Deutschland. Der neue CEO Ludwig verkündete: «Wir konnten das Ergebnis trotz sinkender Umsätze drehen.»[96] Das Ergebnis stieg im Geschäftsjahr 2004/05 auf rund 30 Millionen Euro und im Geschäftsjahr 2005/06 auf knapp 50 Millionen Euro. Dank den angesprochenen Massnahmen sowie der Übernahme der Thorn Lighting konnte im Jahr 2006/07 mit etwas über 100 Millionen Euro das höchste Ergebnis in der Geschichte Zumtobels erwirtschaftet werden.[97]

Während den turbulenten Einstiegsjahren Zumtobels ins neue Jahrtausend kündigte sich in der Lichtindustrie die nächste technologische Revolution an: Die LED-Lampe war auf dem

Weg zum Durchbruch.[98] Gleichzeitig entschied sich aber die Zumtobel Gruppe bereits im Jahr 2006, also erst sechs Jahre nach der schweren Übernahme der britischen Thorn, für einen Börsengang. Durch starken Druck des Finanzpartners das Unternehmen an die Börse zu bringen, blieb der Firma wenig Zeit für die Weiterführung der wichtigen Integrationsarbeit der Thorn Lighting. Denn der Investor hatte eher Interesse daran, seine Anteil an der Zumtobel Gruppe möglichst rasch an private Anleger zu veräussern, als Gewicht auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens zu legen.[99,100]. Anstatt sich auf die strukturellen Herausforderungen der noch abzuschliessenden Integrationsarbeit oder das Unternehmen auf die anstehende Technologierevolution der LED-Technologie vorzubereiten, hatte das Management den vorrangigen Auftrag, das Unternehmen erfolgreich an die Börse zu führen.[101] Obwohl die Zumtobel Gruppe bereits früher im Bereich der LED-Technologie Forschung tätigte, eröffnete das Unternhemen erst nach dem Börsengang im Jahre 2007 eine eigenständige LED-Division. Dies mit dem Ziel, dem aufstrebenden LED-Trend in Zukunft weiter nachzukommen und den Unternehmensumsatz im LED-Bereich, der in der Zwischenzeit um 37 Prozent stieg, weiter auszubauen.[102,103]

Die letzte grosse strukturelle Herausforderung hatte für Zumtobel Gruppe die Integration der Thorn Lighting anfangs der 2000er Jahre dargestellt. Bei der Finanzkrise im Jahr 2008 handelte es sich für das Unternehmen eher um technologische und geographische Herausforderungen. Die Finanzkrise traf Zumtobel besonders stark, da die Kernmärkte Zumtobels in Süd- und Osteuropa sowie in Grossbritannien sehr stark unter Konjunktureinbrüchen und der teilweisen drastischen Abwertung ihrer Währungen gegenüber dem Euro litten. Zusätzlich belastete das Unternehmen in der Geschäftsperiode 2009/10 die letzte Impairment Abschreibung der damaligen Thorn Lighting Übernahme in der Höhe von ungefähr 70 Millionen Euro, was das Ergebnis der Zumtobel Gruppe mit rund 70 Millionen Euro Verlust erneut in die roten Zahlen rutschen lies.[104] Nach der Krise wurde das Restrukturierungsprojekt «Excellerate» aufgestellt, um Kosten zu senken und die Folgen der Krise überwinden zu können.

Während die Zumtobel sich nach der Finanzkrise wieder aufbaute, wird der LED-Trend immer wichtiger. LED Leuchten benötigen weniger Energie, erzeugen gleichzeitig weniger Wärme und haben eine hohe Lebensdauer. Die Atomkatastrophe in Japan und der Ausstieg Deutschlands aus der Atomenergie lassen die Nachfrage nach LED-Leuchten dabei weiter steigen.[105] Allerding macht die asiatische Konkurrenz den europäischen Produzenten schwer zu schaffen. Staatliche Subventionen chinesischer Produzenten sorgen für einen Wettbewerb und Preiskampf, der die Produktion in der EU weniger interessant macht. Trotzdem konnte Zumtobel den Umsatz aus LED-Verkäufen in der Geschäftsperiode 2011/12 um rund 90 Prozent gesteigert werden, was 8% des Gruppenumsatzes entsprach. Im Geschäftsjahr 2014/15 machte der LED-Anteil am Unsatz beriets rund 650 Millionen Euro und damit 50 Prozent des Gruppenumsatzes aus.[106]

Wie konnte die Zumtobel Gruppe trotz der staken Konkurrenz aus Asien seine LED-Umsätze zu dieser Zeit so rasch steigern? Die Zumtobel Gruppe war kein einfacher LED-Leuchten-verkäufer, sondern vielmehr ein Abieter eines Problemlösungsservices für grosse Geschäfts-kunden, wie SPAR oder Audi. So erweiterte Zumtobel das Serviceangebot um «Alles-Inklusive»-Dienstleistungen, bei denen der gesamte Umrüstungsprozess von Lichtplanung über die Montage, Inbetriebnahme und Wartung von der Zumtobel Gruppe übernommen wird. Ausserdem sollten hierbei keine Kosten für die Kunden anfallen, sondern viel eher täglich durch reduzierten Stromverbrauch und Wartungsaufwande gespart werden.[107] Es ging beim LED-Trend also auch um energieffiziente Beleuchtungssysteme an sich.[108] Aus diesem Grund konnte Zumtobel hier von seiner Stärke im Geschäftskundenbereich Gebrauch machen.

Im Jahr 2016 musste die Zumtobel Gruppe einen nächsten Rückschlag einstecken, der aus Richtung der Britischen Inseln auf das Unternehmen traf. Der Brexit traf Zumtobel deutlich, denn mit 1.100 Mitarbeitenden und 240 Millionen Euro Umsatz, die in Grossbritannien generiert werden, ist dies der wichtigste Einzelmarkt für Zumtobels Absatz.[109] Erste Anzeichen waren bereits spürbar, da sich die Unsicherheit schon vor dem Referendum negativ auf das Baugewerbe ausgewirkt hat und Projekte nur verzögert oder vorerst gar nicht angegangen wurden.[110] Den Aktienmarkt und Zumtobels Anleger hat das Brexit-Votum allerdings die Nerven gekostet, was gleich in einem Kursabfall resultierte.[111] Im Jahresbericht der betreffenden Geschäftsperiode verkündete CEO Schumacher, dass rund 40 Millionen Euro Umsatz aufgrund der Abwertung des Britischen Pfunds gegenüber dem Euro eingebusst wurden.[112] Abgesehen von diesem Effekt konnte der Absatz und das Wachstum in Grossbritannien aber vorerst aufrecht erhalten werden.[113] Das änderte sich allerdings unter CEO Felder und in der Geschäftsperiode 2017/18 waren die Währungsdifferenzen für einen negativen Effekt von 31.5 Millionen Euro verantwortlich, wobei der Absatz in Grossbritannien aber um 20 Prozent einbrach.[114] Auch in 2018/19 sank der Umsatz in dieser Region um 11 Prozent.[115] Auf der anderen Seite konnten die Einbrüche in Grossbritanien durch wachsende Umsätze in anderen Märkten ausgeglichen werden und das dynamische Wachstum im LED-Segment hatte auch eienen positiven Effekt auf die Umsätze.[116] Dieser wuchs um rund 12 Prozent auf 960 Millionen Euro.[117] Zusammenfassend hatte und hat der Brexit negative Auswirkungen, die immer noch anhalten und die Umsätze der Region drücken. Dafür konnte aber durch die Entwicklung in anderen Regionen und Produktbereichen Wachstum generiert werden und auch die Produktion in Grossbritannien wird durch das schwächere Britische Pfund günstiger.

Wie oben angerissen, setzte CEO Schumacher bereits vor dem Brexit einige Restrukturierungsmassnahmen durch. Dazu gehörten u.a. flachere Strukturen, die schnellere Veränderungen zulassen und Massnahmen für eine bessere Auslastung in den Produktion.

> «Wir haben uns eigentlich ganz gut entwickelt, und jetzt ist Corona gekommen»
>
> Jürg Zumtobel

Ausserdem bleibt Energieeffizienz nach wie vor ein Megatrend, von dem die Zumtobel profitiert und so sprach man bereits im Februar 2017 vom Turnaround der Zumtobel Gruppe, der als Euphorie der Anleger sichbar wurde.[118] Lange hielt diese Meinung allesdings nicht an und die Restrukturierung erweiterte sich auf alle Ebenen: Es gab Rücktritte aus dem Aufsichtsrat, einen Streit zwischen CEO Schumacher und Aufsichtsrat, der in Schumachers sofortiger Kündigung und einem Gerichtsprozess endete.[119] Nebst diesen personellen Rochaden verschlechterte sich das Marktumfeld kontinuierlich: Der Preiskampf der Billigkonkurrenz aus Asien wird immer stärker, wobei der LED-Wandel sich weiter entwickelt. So vernetzen immer mehr Anwendungen die LED-Technik mit dem Internet, während analoge Anwendungen an Relevanz verlieren.[120] Nach Schumacher wird Alfred Felder neuer CEO mit dem Ziel, Zumtobel wieder auf seine Kernkompetenzen auszurichten und die geschaffenen Strukturen im Unternehmen zu nutzen, um profitables Wachstum aufzubauen.[121]

Diese Personalwechsel fanden nicht nur an der Spitze statt, sondern betrafen auch mit viele Mitarbeitende der zweiten Führungsebene. Mit „FOCUS“ wollte man sich auf alte Werte und gleichzeitig neue Technologien, wie Internet of Things (IoT) oder Connectivity, beziehen. Dennoch hat die Zumtobel bis Januar 2020 gebraucht, um einerseits die tiefgreifenden Umstrukturierungen unter dem Namen „FOCUS“ der letzten Jahre umzusetzen und um die Anleger von den greifenden Massnahmen und dem neuen Wachstumskurs zu überzeugen.[122] Das zeigte sich zuletzt auch im steigendem Aktienkurs, der aber durch Corona und die entsprechenden Beschränkungen im operativen Geschäft wieder abstürzte. Die Zumtobel führte Kurzarbeit an mehreren Standorten ein.[123] Vor wenigen Tagen wurde bekannt gegeben, dass Jürg (83) und Fritz (80) Zumtobel den Aufsichtrat verlassen und Karin Zumtobel-Chammah zur Aufsichtsratvorsitzenden gewählt wurde. Die zurücktretenden Brüder verliessen den Aufsichtsrat verfrüht, um die Weichen für eine Neubesetzung und Verjüngung des Gremiums zu stellen.[124] Ob die Zumtobel das selbsternannte „Aufbruchsjahr“ 2020/21 nach Corona und in einer neunen Ära so positiv fortführen kann, wie es begonnen hat, wird die zukünftige Entwicklung zeigen.

Fazit – Eine langjährige Erfolgsgeschichte vor herausfordernder Zukunft

Die Zumtobel Gruppe hat in ihrer 70-jährigen Geschichte einiges mitgemacht. Nach bescheidenen Anfängen im vorarlbergischen Dornbirn legt das Unternehmen über die nächsten 50 Jahre, von einem stetigen Expansionsdrang begleitet, ein beeindruckendes Wachstum an den Tag. Getrieben durch den Innovationsdrang sowie die Risikofreudigkeit ihres Gründers Dr. Walter Zumtobel mischt das Lichtunternehmen im europäischen Lichtmarkt schon früh weit vorne mit. Durch zahlreiche Kooperationen mit renommierten Architekten sowie geschickten Partnerschaften und Übernahmen macht sich der österreichische Lichthersteller schliesslich auf der ganzen Welt einen Namen. Kurz vor der Jahrtausendwende sollte mit der Übernahme eines gewichtigen Konkurrenten aus dem europäischen Leuchtenmarkt eigentlich die Krönung des bis anhin makellosen Steigerungslaufs folgen. Doch es sollte anders kommen.

Die Zumtobel Gruppe kämpft nach der Übernahme mit Integrationsproblemen, wird von einem Finanzinvestor zu früh zu einem Börsengang getrieben und sieht sich einer Vielzahl an Krisen im europäischen Lichtmarkt gegenüber. Im neuen Jahrtausend scheint der Glanz der längjährigen österreichischen Erfolgsgeschichte auf ein Mal etwas zu bröckeln. Es folgen Wechsel an der Konzernspitze und Rochaden im Aufsichtsrat des Lichtherstellers. Nachdem sich das Unternehmen in den letzten Jahren durch zahlreiche Restrukturierungs- und Kostensparprogramme gewältzt hat, scheint sich die Lage um das Unternehmen etwas stabilisiert zu haben. Der aufgekommene LED-Trend wurde vom Lichthersteller erkannt und soll auch in Zukunft ein wichtiger Pfeiler des Unternehmens darstellen. Mit moderner IoT- und Connectivity-basierter Lichttechnologie kündigt sich aber bereits heute die nächste Revolution in der globalen Lichtindustrie an. Wann und ob die Zumtobel Gruppe in Zukunft wieder an ihre beeindruckende Unternehmensgeschichte aus dem letzten Jahrtausend wird anknüpfen können, hängt nicht zuletzt davon ab, wie das Unternehmen mit diesen neuen technologischen Herausforderungen umzugehen vermag.

Endnoten

---

[1] Zumtobel Group, 2019a, S. 25
[2] Zumtobel Group, 2020, o. S.
[3] Zumtobel Group, 2019a, S. 2
[4] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 604
[5] Sanderson et. al, 2008, S. 7-8
[6] Philips, 2020
[7] Sanderson et. al., 2008, S.7-8
[8] Wirtschaftsblatt, 1998
[9] Financial Times, 1985
[10] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 616
[11] Feurstein, 2009, S. 14-18; S. 24
[12] ibid., S. 31
[13] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 616
[14] ibid.
[15] Feurstein, 2000, S. 25
[16] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 604
[17] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[18] Feurstein, 2000, S. 92
[19] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 43
[20] Feurstein, 2000, S. 93
[21] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 44
[22] Feurstein, 2000, S. 111-113
[23] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 43
[24] Feurstein, 2000, S. 119
[25] ibid., S. 121
[26] ibid., S. 124-128
[27] RS Components GmbH, 2020
[28] ibid., S. 215-218
[29] ibid., S. 220-221
[30] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 44
[31] ibid., S. 45
[32] Feuerstein, 2009, S. 276
[33] ibid., S. 206-207
[34] ibid., S. 212-214
[35] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 45
[36] Feuerstein, 2000, S. 142
[37] Handelsblatt, 2013
[38] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[39] Feuerstein, 2000, S. 274
[40] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[41] Feuerstein, 2000, S. 289-290
[42] ibid., S. 289-291
[43] ibid., S. 274
[44] Feldenkirchen, 1997, S. 246

[45] Feuerstein, 2000, S. 280
[46] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[47] ibid.
[48] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 106
[49] ibid., S. 166; S. 176
[50] Handelsblatt, 1992
[51] Handelsblatt, 1990
[52] Financial Times, 1985
[53] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 49
[54] Handelsblatt, 1991
[55] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 49
[56] WirtschaftsWoche, 1994
[57] Der Tagesspiegel, 1994a
[58] Der Tagesspiegel, 1994b
[59] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 49
[60] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[61] Riedwoldt & Otto, 2000, S. 49
[62] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[63] Feuerstein, 2000, S. 383-384
[64] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[65] Feuerstein, 2000, S. 384
[66] ibid., S. 473
[67] Lebensmittel Zeitung, 1997
[68] Handelsblatt, 1997
[69] Lebensmittel Zeitung, 1998
[70] Handelsblatt, 1990
[71] Feuerstein, 2000, S. 355; S. 390; S. 446
[72] ibid., S. 480
[73] Handelsblatt, 1998
[74] Feuerstein, 2000, S. 433-435
[75] WirtschaftsWoche, 1998
[76] Welt am Sonntag, 1998
[77] Wirtschafts Blatt, 2002
[78] Feuerstein, 2000, S. 477
[79] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[80] Feuerstein, 2000, S. 474
[81] Neue Vorarlberger Tageszeitung, 2000
[82] Feuerstein, 2000, S. 472
[83] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[84] Hetzler, 2000
[85] Die Presse, 2002
[86] Rümmele, 2002a
[87] Schneid, 2006
[88] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[89] Feuerstein, 2000, S. 476

[90] Rümmele, 2002a
[91] Die Presse, 2002
[92] Feuerstein, 2000, S.477
[93] Rümmele, 2002b
[94] Feuerstein, 2000, S. 484
[95] Die Presse, 2003
[96] Industriemagazin, 2004
[97] Zumtobel Group, 2007, S.2
[98] ComputerWoche, 2008
[99] Schneid, 2006
[100] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[101] Anderson & Uhlig, 2015, S.160
[102] Zumtobel Group, 2008, S.8
[103] Persönliches Interview mit Jürg Zumtobel am 22. Mai 2020
[104] Zumtobel Group, 2010, S. 4
[105] Maier, 2011
[106] Zumtobel Group, 2015, S.4
[107] Behördern Spiegel, 2004
[108] Baumgartner, 2014
[109] Eder, 2016
[110] ibid.
[111] Benko, 2017
[112] Zumtobel Group, 2017b, S.4
[113] ibid.
[114] Zumtobel Group, 2018, S. 4
[115] Zumtobel Group, 2019, S. 4
[116] Zumtobel Group, 2017b, S. 4
[117] ibid.
[118] Benko, 2017
[119] Börse Online, 2018
[120] Börse Online, 2020
[121] ibid.
[122] ibid.
[123] Vorarlberger Nachrichten, 2020a
[123] Vorarlberger Nachrichten, 2020b

Literaturverzeichnis

Baumgartner, T. (2014, 3. April). Schumacher wieder im Rennen. Taunus Zeitung. Abgerufen am 23. April 2020 von https://www.wiso-net.de.

Behörden Spiegel. (2004, 1. Januar). Zumtobel erweitert das Serviceangebot. Behörden Spiegel. Abgerufen am 23. April 2020 von https://www.wiso-net.de.

Benko, L. (2017, 1. Februar). Zumtobel: Viel Licht und viel Schatten. Gewinn. Abgerufen am 11. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Börse Online. (2018, 2. Februar). Turbulente Zeiten, düstere Aussichten. Abgerufen 18. Mai 2020, von https://www.wiso-net.de/document/BONL__5737956311abbb638166f0b88c360a4a914aab5b.

Börse Online. (2020, 23. Januar).Die Margen leuchten wieder. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Bundesrat. (2019, 3. Oktober). Schweizer Lichtmarkt 2018: LED setzt sich als Standard durch. Abgerufen am 20. Mai 2020 von https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-76973.html.

Computer Woche. (2008, 21. Juli). Green Glühlampen: Weiße LED-Lampen stehen vor dem Durchbruch. Abgerufen am 20. Mai 2020 von https://www.computerwoche.de/a/weisse-led-lampen-stehen-vor-dem-durchbruch,1869059.

Der Tagesspiegel. (1994a, 5. Oktober). AEG verkauft Lichttechnik. Konkurrent Philips zahlt dreistelligen Millionenbetrag. Abgerufen am 3. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/TSP__84548b83418e87870b2c9683b5e1c284f127bc2e.

Der Tagesspiegel. (1994b, 8. November). Von den USA nach China. Osram ist auf dem Weg zur Nummer eins im Lichtgeschaeft. Abgerufen am 3. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/TSP__58728ee9d671bbda00a32c81d5922be2389f0fd3.

Die Presse. (2002, 12. Mai). Zumtobel holt sich Kapitalspritze und gibt Anteile ab. Abgerufen 30. April 2020, von https://www.wiso-net.de/document/PRE__95114376f20ccd7453126351f9ec7474bb3a1fb5.

Die Presse. (2003, 30. August). Zumtobel in der Gewinnzone. Die Presse. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Eder, W. (2016, 28. Juni). Welche Firmen der Brexit trifft. Kronen Zeitung. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Feldenkirchen, W. (1997). *Siemens. von der Werkstatt zum Weltunternehmen. Wilfried Feldenkirchen*. Piper.

Financial Times. (1985, 8. März). Technology: Countering the threat from the East / Lamp manufacturing in Europe. *Financial Times.*

Handelsblatt. (1990, 6. November). Firmennotizen. Abgerufen am 2. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/HB__119006100%7CHBPM__119006100.

Handelsblatt. (1991, 19. November). GE LIGHTING / Amerikaner wollen Osram und Philips Paroli bieten - Engagements in Ungarn und Grossbritannien. Grosse Anstrengungen auf dem europaeischen Markt. Abgerufen am 2. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/HB__119119089%7CHBPM__119119089.

Handelsblatt. (1992, 3. April). LAMPEN UND LEUCHTEN / 1991 war ein gutes Jahr. Kurve der Zuwachsraten flacht wieder leicht ab. Abgerufen am 2. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/HB__049203140%7CHBPM__049203140.

Handelsblatt. (1997, 16. April). LAMPEN UND LEUCHTEN. Billigimporte bereiten Sorgen. Abgerufen am 2. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/HB__049716071%7CHBPM__049716071.

Handelsblatt. (1998, 28. September). Leuchtenhersteller baut sein Geschäft weltweit weiter aus. Abgerufen am 2. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/HB__099828213%7CHBPM__099828213.

Handelsblatt. (2013, 17. Oktober). Als das schwarze Gold aufhörte zu fließen. Abgerufen am 22. Mai 2020 von https://www.handelsblatt.com/technik/das-technologie-update/themen-und-termine/oelkrise-1973-als-das-schwarze-gold-aufhoerte-zu-fliessen/8941726.html?ticket=ST-1980609-SriDqwCJ60i9ln1GW30Q-ap2.

Hetzler, S. (2000, 1. März). M&A Review - Elektrotechnik. Abgerufen 22. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/MAR__c9efaa0533dd05afd44a38509cce423274e9c484.

Industriemagazin. (2004, 1. Oktober). Ausgelagert und Nachverhandelt. Industriemagazin. Abgerufen am 22. April 2020 von https://www.wiso-net.de.

Industriemagazin. (2006, 4. Mai). Zweiter Streich. Industriemagazin. Abgerufen am 22. April 2020 von https://www.wiso-net.de.

Lebensmittel Zeitung (1997, 25. April). Lampenindustrie leuchtet noch trübe. Abgerufen am 4. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/LMZ__04972522005%7CLMZA__04972522005.

Lebensmittel Zeitung (1998, 30. April). Lichtmarkt verzeichnet Wachstum. Abgerufen am 4. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/LMZ__04983031844%7CLMZA__04983031844.

Maier, P. (2011, 2. Juli). Heiße Spekulation um kaltes Licht. Euro am Sonntag. Abgerufen von am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Neue Vorarlberger Tageszeitung. (2000, 16. März). Zumtobel-Offert: Bereits zwei Drittel Akzeptanz . Abgerufen am 23. März 2020 von https://www.wiso-net.de/document/NVT__e34541977f97821f0918e418542502c9ab60f84b.

Persönliches Interview. (2020). Geführt mit Herrn Jürg Zumtobel per Videocall am 22. Mai 2020.

Philips. (2020). History 1914-2014. Abgerufen am 3. April 2020 von https://www.philips.com/a-w/research/100-years-research/history.html.

Riewoldt, L., & Otto, R. (2000). Lichtjahre–Zumtobel 2000–1950. *Positionen-Projekte-Innovationen-Strategien, Basel*.

RS Components GmbH. (2020). Was sind Vorschaltgeräte? Abgerufen am 25. Mai 2020 von https://ch.rs-online.com/web/generalDisplay.html?id=ideen-und-tipps/vorschaltgeraete-leitfaden.

Rümmele, M. (2002a, 11. April). Dunkle Wolken über Licht-Zumtobel. Abgerufen 1. Mai 2020, von https://www.wiso-net.de/document/WB__f45ed52f167587ccc652e241d3ed1dd6cc7f07a0.

Rümmele, M. (2002b, 10. September). Zumtobel-Aktionäre verschieben Anteile. Wirtschafts Blatt. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Sanderson, S., Walls, J., Lai, Y. Y., & Simons, K. (2007). Innovation Challenges in the Lighting Industry From 1990 to 2006.

Schneid, H. (2006, 15. März). Lichtkonzern Zutobel auf dem Weg zur Börse. Die Presse. Abgerufen am 22. April 2020 von https://www.wiso-net.de.

Uhlig, J., & Anderson, K. (2015). Das Agile Unternehmen. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag.

Vorarlberger Nachrichten. (2020a, 24. März). Zumtobel führt Kurzarbeit ein. Vorarlberger Nachrichten. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Vorarlberger Nachrichten. (2020b, 19. Mai). Bei der Zumtobel Group endet eine Ära. Vorarlberger Nachrichten. Abgerufen am 12. Mai 2020 von https://www.wiso-net.de.

Welt am Sonntag. (1998, 4. Oktober). Die ihr Licht nicht unter den Scheffel stellen. Abgerufen am 3. April 2020 https://www.wiso-net.de/document/WAMS__21fd8ab11665af8f87e38af8574f48d89e09f644.

Wirtschaftsblatt. (1998, 22. April). Zumtobel-Staff übernimmt deutschen Zulieferer Reiss Leuchten-Konzern Zumtobel kauft Anteile bei Reiss und gründet Tochterfirmen für Großhandel. Abgerufen am 12. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/WB__68b6e02e105e8fd3ffc13830b33f04bfa770082d.

WirtschaftsWoche. (1994, 2. September). Stärker Rangehen. Abgerufen am 12. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/WW__d149f51bffc68f1f97bf420ba3a0a62554cbe996.

WirtschaftsWoche. (1998, 21. Mai). ZUMTOBEL STAFF Mehr Licht. Abgerufen am 12. April 2020 von https://www.wiso-net.de/document/WW__83393f859efbbf46b08ba8ca377841765b1a026f.

Zumtobel Group. (2007). Zumtobel Group Financial Report 2006/7. Abgerufen am 18. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026.htm.

Zumtobel Group. (2008). Zumtobel Group Financial Report 2007/8. Abgerufen am 18. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026.htm.

Zumtobel Group. (2010). Zumtobel Group Financial Report. Abgerufen am 19. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026.htm.

Zumtobel Group. (2012). 60 Jahre Licht aus Lemgo. Abgerufen am 21. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/download/60_Jahre_Lemgo.pdf.

Zumtobel Group. (2015). Zumtobel Group Financial Report. Abgerufen am 19. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/download/JFB_2014-15_EN_(mit_Cover).pdf.

Zumtobel Group. (2017a). Product Portfolio. Abgerufen am 20. Mai 2020 von https://www.zumtobel.com/PDB/teaser/DE/Prod_Portfolio_2017_ASIA_en.pdf.

Zumtobel Group. (2017b). Zumtobel Group Financial Report. Abgerufen am 19. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026_8787.htm.

Zumtobel Group. (2018). Zumtobel Group Financial Report. Abgerufen am 19. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026_8787.htm.

Zumtobel Group. (2019). Zumtobel Group Financial Report. Abgerufen am 18. Mai 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/7026_8787.htm.

Zumtobel Group. (2019a). Homepage Zumtobel Group. Abgerufen am 27. März 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/our_company.htm.

Zumtobel Group. (2020). Unternehemenspräsentation: Zumtobel Group. Abgerufen am 3. April 2020 von https://www.zumtobelgroup.com/en/our_company.htm.

Das Auf und Ab der Jil Sander AG – Ein Unternehmen emanzipiert sich von seiner Gründerin

Autoren: Anna Leuenberger, Maximilian Dormann, Yves Korolnik

Einleitung

1973 ist das Jahr, in welchem der Modeszene von einer jungen deutschen Designerin erstmals ein ganz neuer, sehr reduzierter Modestil mit geradlinigen Schnitten sowie hochwertigen Materialien für selbstbewusste Frauen präsentiert wurde.[1] Mit wenig Rüschen und keinen Schnörkeln defilierten Models in einem minimalistischen, zugleich edlem Modestil, welcher im krassen Gegensatz zu den farbigen, opulenten kreierten Kleidern dieser Zeit stand.[2] Auch wenn die lässig-eleganten Kreationen der Designerin zunächst nicht begeistern konnten und Modekritiker nur wenig überzeugt waren, markierten diese zugleich einen Stilbruch, weil sie nicht nur die Mode, sondern auch das gesamte Frauenbild in Frage stellten und erneuern wollten.

Bei der jungen Designerin handelte es sich um Heidemarie Jiline „Jil" Sander, welche mit der Gründung ihres gleichnamigen Unternehmens einen neuen Stil zu etablieren versuchte, welcher die Persönlichkeit Ihrer Kundinnen in den Fokus setzte.[3] Im Verlauf der Zeit gelang es dem Unternehmen, diese Vision zu etablieren, rapide zu wachsen und von Hamburg aus, die Kritiker innerhalb der internationalen Modewelt zu überzeugen und mit einer weltweiten Expansion der einzelnen Modeläden zu erobern. Dem Unternehmen gelang es, mit einer neuen überzeugenden Vision die minimalistisch gehaltene Mode für Frauen zu etablieren, welche sich dem damaligen Zeitgeist widersetzte.[4]



Abbildung 1: Chefdesignerin Heidemarie Jiline "Jil" Sander

In diesem Kapitel soll mithilfe der Unternehmensgeschichte der Jil Sander AG ergründet werden, was die Firma so erfolgreich machte und wie es ihr trotz Herausforderungen, Rücktritten und Wiedereinstiegen gelang, die internationale Modewelt mit der zum damaligen Zeitpunkt ungewöhnlich minimalistischen Mode in Frage zu stellen, zu verändern und die Basis dafür

zu erschaffen, was wir heute unter Mode verstehen.[5] Verschiedene verwendete Strategiekonzepte sollen im Folgenden dabei helfen, die Entscheidungen, das Marktumfeld sowie Erfolg und Misserfolg der Firma zu ergründen.

Dabei wurde die Unternehmensgeschichte in drei Perioden bzw. Unterkapitel aufgeteilt. In der ersten Periode wird auf die Zeit zwischen der Eröffnung des ersten Modegeschäfts 1968 bis zum internationalen Durchbruch des Unternehmens Jil Sanders 1980 eingegangen. Daraufhin folgt die zweite Periode von 1980 bis 1999, welche die Zeit vom internationalen Durchbruch bis zum Verkauf des Unternehmens an Prada umfasst. Innerhalb dieser Periode liegt ein besonderer Fokus auf dem Börsengang 1989, dem vorläufigen Höhepunkt der Jil Sander AG. Das dritte Unterkapitel wiederum fokussiert auf die Jahre 1999 bis 2013, eine Zeit, in der das Unternehmen nach vermehrten Auseinandersetzungen mit der Gründerin auf der Suche nach einer neuen Identität ist und zugleich erstmals hohe Verluste erleidet.

Periode 1: Von der Unternehmensidee bis zum Durchbruch (1968-1980)

Mit einem Kredit über 200'000 DM bei der Dresdner Bank und dem Verkauf ihres eigenen Autos eröffnete Jil Sander 1968 ihr erstes Modegeschäft an der Milchstrasse im Hamburger Stadtteil Pöseldorf, welches sie sowohl innen, wie auch aussen entgegen dem damaligen Einrichtungsstil komplett in schwarz lackierte.[6]

1973 liess Jil Sander erstmals eine eigene Damenkollektion nach Ihrer Designphilosophie herstellen. Im Niedrigpreissegment angesiedelt und hergestellt in Indien, blieb der erwartete Erfolg jedoch aus, da das Konzept weder ihrer Vision nach einem emanzipierten Frauenbild, noch dem Wunsch ihrer Kundinnen entsprach.[7] Daher orientierte sich das Unternehmen zunehmend an den Damenkollektionen im Hochpreissegment.[8] Die Veränderung der Geschäftsidee widerspiegelte sich auch darin, dass die neue entworfene Kollektion nach dieser Neuausrichtung aus Synthetikfasern des Chemieunternehmen Hoechst hergestellt wurde.[9] Dennoch fiel es dem Unternehmen zunächst schwer gegenüber den Händlern bzw. Einkäufern, die Unternehmensvision der emanzipierten Frauen in Führungspositionen zu vermitteln, da diese nur selten die Realität widerspiegelte.[10] Des Weiteren wurde die hergestellte Mode als zu puristisch erachtet, da sich der schlichte, feminine und zeitgemässen Stil von den konkurrenzierenden Unternehmen wie Giorgio Armani und Vivienne Westwood, die sich durch opulente und farbenfrohe Mode auszeichneten, grundlegend unterschied und nicht dem damaligen Zeitgeist entsprach.[11]

Der Durchbruch des Unternehmens gelang ihr mit dem sogenannten *Zwiebel-Look*, bei welchem verschiedene Kleiderlagen kombiniert werden und über mehrere Saisons hinweg, neue Kleider zum Jil-Sander-Modell hinzugefügt werden können.[12] Zudem zählten die Hosenanzüge zu den unverwechselbaren Kreationen, welche die Unternehmensvision der emanzipierten Frauen als Persönlichkeiten in Führungspositionen widerspiegelten.[13] Des Weiteren waren entgegen der damaligen Mode die Kaschmirpullover feinmaschiger und figurbetonter geschnitten und die verwendeten hochwertig verarbeiten Kaschmirentwürfe verkauften sich

trotz einem Preis von 900 Mark rasant schnell.[14] Die einzigartigen Stoffqualitäten, innovative Fasern und hochwertige Verarbeitung von Stoffen wie Kaschmir zu wertvollen Einzelteilen waren kennzeichnend für den Stil des Unternehmens, dessen Grundstein bereits mit dem Unternehmen Hoechst in der ersten Kollektion gelegt wurde.[15] Aufgrund der minimalistischen Schnitte und der schlichten Eleganz, welche den puristischen Stil des Unternehmens auszeichnete, erhielt sie in der internationalen Presse den Titel *Queen of Less.*[16] Die minimalistische und elegante Mode fand nach der Gründung des Unternehmens eine zunehmend treue Anhängerschaft bei berufstätigen Frauen.[17] Der Ausdruck: *„Jil Sander is hot, Armani not.“*, welcher in der Modeszene zunehmend beliebt wurde, zeugt von diesem neuen Modeverständnis.[18] Es gelang dem Unternehmen zusätzlich neben dem eleganten und erfolgreiche Damenkollektionen den eleganten Stil auch für eine Modelinie für Männer mit grossem Erfolg zu nutzen, welche von der internationalen Modeindustrie positiv aufgenommen wurde.[19]

Neben der Modelinie gelang dem Unternehmen 1979 mit der Lancierung der Parfüms *Jil Sander Woman Pure* die Etablierung eines weltweiten Klassikers seit Yves Saint Laurent, welcher als Designer erstmals neben der Mode auch Parfüm- und Kosmetiklinien entwarf.[20] 1981 folgte die Ausweitung der Produktlinie auch für Männer mit dem Parfüm *Man Pure*.[21] Nicht nur die neue Parfümlinie war einzigartig, sondern auch die Vermarktung der Produkte war ungewöhnlich, indem die Chefdesignerin Jil Sander selbst in der Werbung als Model für ihr lanciertes Produkt zu sehen war, obwohl sie sonst stets die Öffentlichkeit mied.[22] Für eine vertiefte Analyse der Parfümlinie und deren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens sei auf die zweite Phase verwiesen.

Die bestehende Modelinie des Unternehmens wurde durch passende Accessoires wie Handtaschen, Brillen und Gürtel ergänzt, welche den bisherigen Modestil widerspiegelte.[23] Die minimalistisch gehaltenen Kleider waren auch Inspiration für die Konzeptionen der Neueröffnungen von Modegeschäften auf der ganzen Welt, welche im späteren Verlauf der Firmengeschichte erfolgten, wie bspw. in Paris, New York und Tokio, wodurch dem Unternehmen eine rasche, internationale Expansion gelang.[24] Auch in der Umsetzung ihres Stils in Form von Lichtkonzepten, Inszenierungen und Details der Ladengestaltung setzte sie ihren nun weltweit bekannten Stil erfolgreich um.[25] Der weltweite Unternehmenserfolg und die Beliebtheit des neuen Modestils zeigte sich auch im neuen Zeitalter der Mode, welche sich derart von den vorherigen Kollektionen der Konkurrenzunternehmen unterschied und die bestehende Modebranche für die nächsten Jahrzehnte grundlegend veränderte.[26] Die Designerin Jil Sander wurde neben Wolfgang Joop und Karl Lagerfeld zum Inbegriff der drei grossen Modeschöpfer Deutschlands, wodurch sich die Bekanntheit des Unternehmens rasant steigerte.[27] Die Innovationskraft, bahnbrechende Ideen und die Neuartigkeit der neuen Modelinien des Unternehmens erhöhten die Beliebtheit der Marke, wodurch als eines der ersten deutschen Modeunternehmen, Kooperationen mit weiteren Modeunternehmen wie bspw. Puma entstanden und bekannte Schuhmodelle, wie beispielsweise das Modell „King“, erfolgreich im Markt etablieren werden konnte.[28]

Periode 2: Durchbruch bis Verkauf an Prada (1980-1999) (inkl. Börsengang)

Wie konnte also ein Modeunternehmen, dessen erste Kollektion 1975 in Paris noch auf wenig Begeisterung gestossen war, nur ein Jahr später internationale Bekanntheit erlangen und schliesslich während den 80er Jahren zu einer Weltfirma heranwachsen?[29] Ein Grund lässt sich in der hohen Innovations- und Weiterentwicklungsbereitschaft der Firma erkennen. Die Niederlage an der Modeschau in Paris 1975 hatte der Firma als erster Wendepunkt, Anlass für eine neue Kollektion gedient, welche den späteren nachhaltigen Erfolg der Jil Sander AG begründen sollte. Vorstellbar ist, dass eine weniger agile Firma an der Idee ihrer Erstkollektion festgehalten und die Kritik aus der Modeszene weitgehend ignorierend in die Insolvenz gerast wäre. Mit einer klar definierten Vision zog die Designerin stattdessen wieder nach ins Feld nach Paris, um «denen in Paris [zu] zeigen, dass sie nicht nur eine Landesdesignerin ist»[30]. Eine Anspielung darauf, dass Deutschland in den späten 70er Jahren auf der internationalen Mode-Landkarte noch keine Rolle spielte. Die Ambitionen schienen also von Anfang an klar vorhanden gewesen zu sein: Die Firma Jil Sander sollte ein internationaler Player der Modeindustrie werden und nicht nur eine Nische innerhalb eines inländischen Marktes besetzen. Dieses erklärte Ziel macht sich deutlich an der sehr früh getroffenen strategischen Entscheidung bemerkbar, einen Eintritt in den Markt für Kosmetika zu wagen. «Chanel», der unbestrittene internationale Markführer dieser Zeit, hatte diesen Schritt zur Produktdiversifikation bereits früh erfolgreich durchgeführt. Dass dieser Schritt so früh in der Firmengeschichte bei Jil Sander kopiert wurde, bringt die Vision und den entschlossenen Opportunismus zum Ausdruck, mit welchem diese Vision verfolgt wurde.

In der Tat, ein Hauptfaktor des Durchbruchs von Jil Sander ist die Parfumserie «Jil Sander Woman Pur», welche die Firma Ende der 70er Jahre in Zusammenarbeit mit Lancaster entwickelte und sich sogar heute noch hoher Beliebtheit erfreut.[31] Wenn man beispielsweise das NZZ Archiv nach Firmennachrichten von Jil Sander durchsucht, sind die ersten Einträge von Ende 1982 Werbeinserate der Parfums und nicht etwa der Modekollektion (vgl. Abbildung). Es lässt sich also vermuten, dass der Erfolg des Parfums dem Erfolg der Modekollektion zeitlich etwas vorrausging oder zumindest eine Quersubventionierung vorlag. Auch wenn die Umsatzzahlen der Kosmetiksparte nie diejenigen der Modesparte zu übertreffen schienen, waren beide jederzeit sehr nahe beisammen, wobei es durchaus plausibel scheint, dass die Profitabilität der Kosmetiksparte höher lag. Ein weiteres Resultat dieser frühen strategischen Entscheidung war und ist eine hohe Fungibilität der Marke Jil Sander, was auch ein Grund ist, warum dieses Unternehmen bereits seit über 40 Jahren existiert und nicht in einer bestimmten Zeit zurückgeblieben ist. Überhaupt lässt sich eine hohe firmengeschichtliche Ähnlichkeit bei heute noch bekannten Modemarken feststellen. Karl Lagerfeld, Wolfgang Joop, Giorgio Armani, Gianni Versace und auch Jil Sander hatten alle ihren Durchbruch in den frühen 1980er Jahren und diversifizierten in den Markt für Kosmetika.[32] Weiterhin ist sehr interessant, dass alle genannten erfolgreichen Firmengründer ihr Unternehmen nach sich selber benannten.

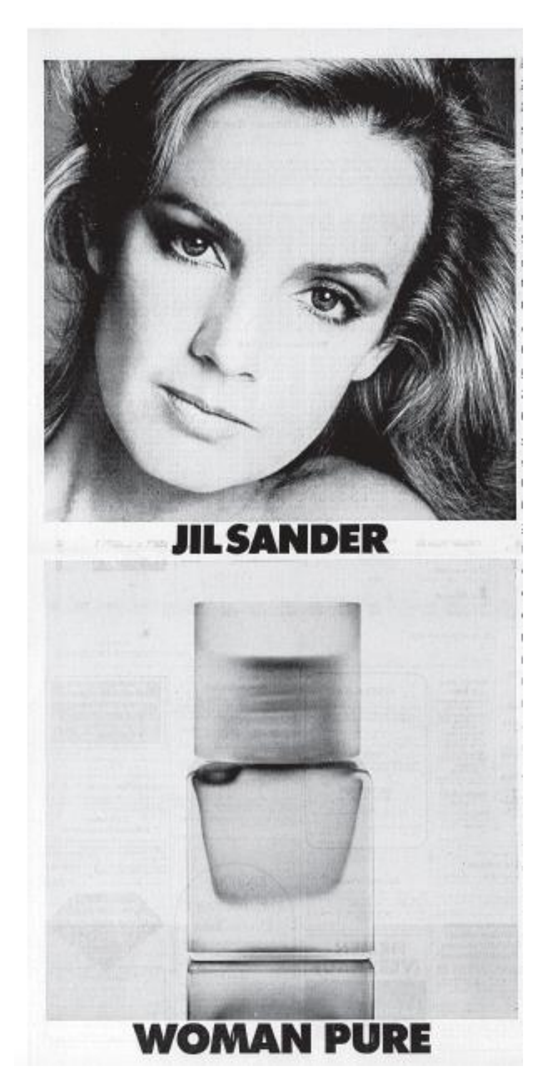


Abbildung 2: Jil Sander-Werbeinserat aus der NZZ (1982)

Auch dies mag die wahrgenommene Fungibilität und Agilität in den Augen der Kunden und sogar der Belegschaft erhöht haben, denn so wurde die Firma nicht zwangsläufig mit einem bestimmten Produkt assoziiert, sondern mit der Gründungsperson als Markenträger. Erstaunlich ist, dass viele heute noch bekannte Namen in den 1980er Jahren gross wurden Eine Vermutung dafür ist, dass nach Coco Chanels Tod 1971 ein Marktvakuum für Luxusmode entstanden ist, welches bis 1983 andauerte. Denn ihre Marke kam in diesen Jahren zunehmend aus der Mode.[33] Es wird berichtet, dass die Marke Chanel nach ihrem Tod hauptsächlich mit betagten und wohlhabenden Frauen assoziiert wurde und erst Karl Lagerfeld als Chefdesigner Chanel ab 1983 wieder auf Erfolgskurs führen konnte.[34] Will man also den Durchbruch von Jil Sander Ende der 70er Jahre erklären, lassen sich einerseits die genannten Differenzierungsmerkmale anführen, aber auch das zeitliche Setting, in welchem Jil Sander agierte, und welches viele ihrer erfolgreichen Mitbewerber hervorgebracht hat. Auch die Gründerin selbst stiess mit dem Erfolg ihrer Firma rasch in die höchsten Kreisen der Modeszene auf. 1983 übernahm Sander als Nachfolgerin von Karl Lagerfeld eine Modeklasse an der Universität für angewandte Künste Berlin.[35] Wie in wohl keiner anderen Branche sind in den Modeunternehmen die Schicksale der Gründer mit ihren Firmen verknüpft. Sehr viele Jahre später sollte die Jil Sander AG daran beinahe zerbrechen.

Erste Spuren von Jil Sander in der Schweiz finden sich Anfang der 1980er Jahre. Eine Randnotiz in der NZZ vom 19. März 1983 verweist auf die berühmte Zürcher Modeboutique «Trois pommes», welche zu dieser Zeit nur drei Modemarken vertrat: Versace, Armani und Jil Sander. Wie die NZZ berichtete hielten dort alle drei Gründerpersönlichkeiten, nämlich Gianni Versace, Giorgio Armani und eben Jil Sander eine Informationsrunde ab und stellten ihre Mode vor.[36] 1983 wurden die Kollektionen von Jil Sander weltweit in 130 Boutiquen vertreten, lediglich zwei firmeneigene Geschäfte wurden an der Hamburger Milchstrasse geführt, nicht zuletzt, um die Kundinnen besser zu verstehen.[37] Auch war Gründerin Jil Sander in diesen Jahren an Modemessen sehr präsent und konnte zahlreiche Preise gewinnen. So erhielt sie beispielsweise 1983 den Hauptpreis an den Münchner Modetagen, oft als Mode-Oscar bezeichnet.[38]

Auch wenn die Jil Sander GmbH einen differenzierten Modestil verfolgte, welcher aus Produktsicht nicht in direkter Konkurrenz zu den etablierten Modelabels stand, so bewegte sich das noch junge Unternehmen durchaus auf dem gleichen Parkett wie diese und benutzte die gleichen Kommunikations- und Vertriebskanäle. Schließlich wurden mit Kennerinnen der Modeszene auf höchstem Niveau auch die gleichen Kundengruppen angesprochen. Es erscheint somit plausibel, dass sich die Jil Sander GmbH sowohl in Führungsaspekten wie auch in den Marketingaktivitäten in der Tat an der erfolgreichen Konkurrenz orientierte, jedoch ein differenziertes Produkt vertrieb. Daraus lässt sich ableiten, dass das Unternehmen sowohl ein kompetentes Management, wie auch talentierte Fachkräfte besass und, zu diesem Zeitpunkt, nicht zuletzt beide Kräfte am richtigen Ort einsetzte. Die künstlerische Innovationskraft wurde in der Mode und Parfumkollektion, dem eigentlichen Produkt eingesetzt. Unternehmerisches Geschick hingegen machte sich in Unternehmensfragen bemerkbar, bei welchen das Unternehmen eben nicht versuchte, innovativ zu sein, sondern genau auf die Marketingaktivitäten der internationalen Konkurrenz achtete und ihnen stets folgte.

Somit ist naheliegend, dass die Jil Sander GmbH spätestens ab 1980 bis zum Börsengang 1989 die Jahre hindurch erfolgreich gewachsen ist, nicht zuletzt, weil sie von zwei globalen Trends profitieren konnte: Zum einen von der Welle des ab 1980 aufkommenden Luxustrends, bedingt durch rasant wachsenden breiten Wohlstand, sowie auch auf der Welle des Zeitgeistes und des Geschmacks, welche durch den Stil der Firma repräsentiert wurde.[39] Der Umsatz der Modesparte hatte sich von 1980 bis 1982 auf 20 Millionen Mark vervierfacht, jener der Kosmetiksparte auf 15 Millionen.[40] Nicht zuletzt wegen Jil Sander berichtet Der Spiegel 1985 sogar, dass Deutschland zur Modenation geworden ist. [41] Die Industrie der Damenkonfektionen generierten landesweit 11 Milliarden Mark an Umsatz und konnten einen Exportzuwachs von 23% gegenüber dem Vorjahr vorweisen. Damals, 1985, machte die Firma bereits 55 Millionen Mark Umsatz mit Kleidern und für ein Modeunternehmen erstaunliche 45 Millionen mit Parfums und Kosmetika.[42]. Auch die Mitarbeiterzahlen von Jil Sander wuchsen stark an, wenngleich nicht im selben Tempo wie die Umsatzzahlen. 1982 beschäftigte Jil Sander 35 Mitarbeiter bei 35 Millionen Mark Gesamtumsatz.[43] Fünf Jahre später, 1987, waren es 80 Mitarbeiter bei 140 Millionen Mark Gesamtumsatz.[44] Unmittelbar vor dem Börsengang 1989 betrug der Gesamtumsatz von Jil Sander 220 Millionen Mark[45], was nunmehr «lediglich» eine Verdoppelung des Umsatzes darstellte, welcher vor vier Jahren erzielt worden war. Auch wenn die Umsätze von Jil Sander von 1980 bis 1989 in rasantem Tempo anstiegen, lässt sich somit eine kontinuierliche Verlangsamung der Wachstumsrate feststellen. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass ein Unternehmen ab einer gewissen Grösse auf hohe Investitionssummen angewiesen ist, um eine breit ausgelegte Wachstumsstrategie finanzieren zu können. Eine ähnliche Vorahnung hatte das Management ebenfalls bereits 1987 geäussert, obwohl die Gründerin dazumal in einem Interview bekräftigte, nicht an einen Börsengang zu denken.[46] Bereits zwei Jahre später war jedoch die italienische Produktion von Modestücken, welcher sich Jil Sander bediente, so teuer geworden, dass das Unternehmen 1989, für 8 Millionen Mark, erstmals eine eigene Fabrik erwarb, nur 30 Kilometer von der Firmenzentrale in Hamburg entfernt.[47] Auch wenn dieser

Betrag noch gut von innen finanzierbar war, zeigte dies den ansteigenden Kapitalbedarf der Firma, welcher noch im selben Jahr durch einen Börsengang gedeckt werden sollte. Dadurch wurde die einstige Jil Sander GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.[48]

An dieser Stelle ist es eine gute Gelegenheit, kurz innezuhalten und den Erfolg der Jil Sander GmbH in den 1980er Jahren genauer zu analysieren. Abgesehen vom ersten Fehlversuch Sanders mit indischer Billigkleidung, schien die Firma ab 1980 bis zum Börsengang 1989 nie auf nennenswerte Hindernisse gestossen zu sein, sondern konnte den Erfolg durchwegs kontinuierlich jährlich steigern. Trotzdem scheint der firmengeschichtliche Verlauf von Jil Sander durchaus mit jenem eines normalen Startups vergleichbar zu sein, welche im Vergleich eine Sterberate von 67% innerhalb der ersten 10 Jahre aufweisen.[49] Auch die Jil Sander GmbH war nicht direkt von Anfang an erfolgreich, sondern schrieb mit der ersten Idee ihrer Gründerin von billigen Kleidern aus Indien zunächst tiefe, rote Zahlen. Es ist aber oft zu beobachten, dass erfolgreiche Unternehmer mit der ersten Idee scheitern und erst die zweite Idee von Erfolg gekrönt ist, welche dann die eigentliche Firmengeschichte definiert.[50] Genau so war es auch bei Jil Sander. Um die Erfolgsursachen dieser zweiten Idee zu untersuchen, wird im Folgenden das Marktumfeld, in welchem sich die Jil Sander GmbH erfolgreich entwickelte, analysiert.

Wenn man das Marktumfeld der Luxusmodeindustrie in den 1980er Jahren betrachtet, fallen die besonders günstigen Marktbedingungen auf, welche in dieser Zeit vorherrschten. Damit lässt sich auch erklären, dass sich nicht nur Jil Sander, sondern viele heute noch bekannte Namen der Modeindustrie, zu dieser Zeit erfolgreich nebeneinander gewachsen sind und sich nachhaltig etablieren konnten. Durch den wirtschaftlichen Aufschwung der 1980er Jahre konnten sich viele potentielle Kunden erstmalig Luxusartikel kaufen und waren auch bereit dafür Geld auszugeben. Der Konkurrenzkampf unter den Modelabels mag zwar bei Modewochen intensiv gewesen sein, am Markt schienen diese jedoch problemlos nebeneinander existieren zu können. Dazu kommt, dass Jil Sander einen differenzierten Stil verfolgte und so nicht unmittelbar eine Kundenbasis von etablierten Wettbewerbern attackierte und auch nicht von ihnen attackiert wurde. Die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer war in dieser Zeit dennoch eher überschaubar. Zwar hätte jede unternehmungslustige Schneiderin in den Markt eintreten können, da keine hohen Investitionssummen nötig waren, um ein Modeunternehmen zu gründen. Es waren keine teuren Fabriken, Maschinen oder Angestellte notwendig und grosse Teile der Wertschöpfungskette konnten günstig ausgelagert werden. Um sich erfolgreich etablieren zu können, war aber in der Tat ein beträchtliches Know-how erforderlich, sowohl produktbezogenes wie auch marktbezogenes. Man musste in der Lage sein, innovative und gutaussehende Mode zu entwerfen, was ohne Fachausbildung wenig plausibel scheint. Auch war es notwendig zu verstehen, wie die Wertkette funktioniert, wo die Stoffe bezogen werden konnten, wo die eigenen Entwürfe günstig fabriziert wurden und wie gleichzeitig eine hohe Qualität sichergestellt werden konnte. Da viele Produktionsschritte davon im Ausland geschahen, waren auch Fremdsprachenkenntnisse und logistisches Geschick vonnöten. Und wollte man nicht lediglich ein lokaler Quartierladen bleiben, welcher exklusive Einzelstücke anbot, so war eine beträchtliche öffentlich wirksame Medienarbeit vonnöten. Dazu musste

man in Netzwerken von Schlüsselakteuren der Modebranche aufgenommen und akzeptiert werden, um so die eigenen Stücke an internationalen Plattformen bzw. Fashion Weeks zu präsentieren und in Modezeitschriften wohlwollend erwähnt zu werden. Darüber hinaus mussten vor allem die selbstbewussten Luxusmodeboutiquen überzeugt werden, die eigene Kollektion ins Sortiment aufzunehmen. Kurzum, es war essentiell, den notwendigen Mut zu haben, oft und ohne zu zögern das Telefon in die Hand zu nehmen, um mit fremden Leuten zu kommunizieren und sie zu gewinnen. All dies hat die ehrgeizige Gründerin der Jil Sander GmbH getan, was den Erfolg der Firma in frühen Jahren erklärt.

Man könnte sich in den 1980er fragen, ob das Wachstum des Luxusmodemarktes nachhaltig stabil oder lediglich ein Strohfeuer, bedingt durch den wachsenden Wohlstand, war, und ob viele Leute nach einer Weile wieder auf gewöhnliche Kleidung umstiegen. Dies scheint jedoch wenig plausibel und war auch nicht der Fall. Hat man sich erst einmal an Luxusmode gewöhnt, ändern sich die Kaufgewohnheiten nur durch exogene Schocks. Auch dass eine Luxusmodemarke durch eine andere verdrängt wird, ist wenig vorstellbar. Dafür war der Differenzierungsgrad der einzelnen Marken und insbesondere der Firma Jil Sander wohl zu stark. Viele Kundinnen hatten womöglich eine Lieblingsluxusmarke, welcher sie relativ treu bleiben. Einzig eine Art Anti-Luxus Gegenbewegung wäre vorstellbar gewesen, bei welcher die Luxusbranche insgesamt aus der Mode fällt und die Kunden beginnen, sich mit günstigeren oder Second-hand Produkten einzukleiden. Man muss sich aber bewusst sein, dass die eigentlichen Kunden von Jil Sander nicht die Endkonsumenten, sondern die Luxusmodeboutiquen waren, welche die Ware bestellen und bezahlen. Damit besassen diese Modeboutiquen eine relativ hohe Macht gegenüber der Firma Jil Sander. Einerseits konnten die Kaufhäuser selber bestimmten, welche Marken sie in ihr Sortiment aufnehmen wollten und auch die Endkunden waren nicht zwangsläufig auf eine bestimmte Marke angewiesen. Hat sich eine Marke wie Jil Sander aber erst einmal eine hohe Bekanntheit bei den Kunden erlangt, wodurch die Nachfrage stieg, blieb den Modeboutiquen kaum etwas anderes übrig, als Produkte von Jil Sander zu beziehen. Auf der Gegenseite, der Lieferantenseite, war der Druck auf Jil Sander wesentlich geringer. Es ist davon auszugehen, dass eine relativ geringe Zahl an Luxusmodelabels, einer hohen Zahl an Rohstoffproduzenten und Auftragsfertigern gegenüberstanden. Aufgrund dieser ausgeführten Sachverhalte in der Luxusmodebranche der 1980er Jahre, sowie des unternehmerischen Handelns von Jil Sander lässt sich der Erfolg ihres Unternehmens in dieser Zeitperiode gut erklären.

Beim Börsengang 1989 zeigte sich wieder das handwerkliche Geschick des Managements der Jil Sander GmbH. Dieses Jahr war ein Rekordjahr für die Börse, wobei sich die Zahl der Börsenneulinge um einen Drittel erhöhte. Von all diesen Neuemissionen erzielte Jil Sander mit 2300% den höchsten Emissionskurs relativ zum Nennwert der Aktie.[51] Dies bei einer gleichzeitig ausserordentlich hohen Bewertung. Indizien, dass der Zeitpunkt des Börsenganges ideal getroffen wurde. Der grosse Erfolg der Jil Sander AG unmittelbar vor dem Börsengang und vielversprechende Zukunftsaussichten, waren dafür neben dem Timing ausschlaggebend.

Mit der Kapitalkraft eines börsenkotierten Unternehmens konnte die Jil Sander AG nun systematisch Produkt- und Markterweiterungen betreiben. 1991 startete das Unternehmen ein Joint Venture in Männermode mit dem abgeworbenen Chefdesigner von Hugo Boss, Werner Baldessarini.[52] Man kann dies als erste Gehversuche von Jil Sander in Herrenmode verstehen, ohne sogleich die Reputation des Unternehmens aufs Spiel zu setzen oder die Marke zu verwässern. Aber auch der Jil Sander AG wurden Schlüsselmitarbeiter abgeworben, wie etwa 1991 von Wolfang Ley, Inhaber der Escada Gruppe. Er rekrutierte eine Assistentin von Jil Sander, um ihren Modestil nachzuahmen und erfolgreich in Amerika zu vermarkten, was er offen zugab und ihm auch erfolgreich gelang[53].

1996 sank der Umsatz von Jil Sander zum ersten Mal in der Firmengeschichte. Der demonstrative Luxus, welcher vor allem in den 80er Jahren en vogue war, hatte seine Grenzen erreicht.[54] Die ganze Luxusbranche litt darunter. Wolfgang Joop merkte an, dass eine «Demokratisierung des Luxus» stattgefunden hatte und die Leute nicht mehr bereit waren, viel Geld für exklusive Luxusartikel auszugeben[55]. Hinzu kam ein starker Anstieg der Kaschmirpreise zu jener Zeit, welcher die Margen der Jil Sander überproportional traf, da wesentliche Teile der Kollektion auf Kaschmir beruhten.[56] Während also die Umsätze schwieriger zu erzielen waren, sank also auch noch die Profitabilität. Tatsächlich brach der Aktienkurs von Jil Sander 1997 innerhalb eines Jahres von 1065 auf 600 Mark ein, wobei es andere Modelabels wie Gucci oder Escada ähnlich hart traf. Die Jil Sander Gruppe verzeichnete 1998 einen Umsatz von 214 Millionen Mark.[57] Weniger als noch zehn Jahre zuvor, wo der Umsatz 220 Millionen betrug. Innerhalb dieser zehn Jahre zwischen dem Börsengang 1989 bis 1999 verzeichnete Jil Sander relativ konstant Jahresumsätze von knapp über 200 Millionen, was durchaus als Periode der Stagnation gewertet werden kann. [58] Und dies trotz aggressiver Expansionen in neue Produktlinien wie Herrenmode[59] (zum grossen Missfallen von Wolfgang Joop[60]) und Eröffnungen von Flagship Stores an A-Lagen.[61] Durch diese Art von «Empire-Building» der Jil Sander Gruppe werten einige zeitgenössische Kommentatoren die 90er Jahre als Blütezeit der Jil Sander Gruppe. Bei genauerem Hinsehen auf Umsatz- und Profitabilitätszahlen in dieser Zeit sah die Situation aber anders aus.[62]

Der Aktienkurs vermochte zwischen dem Börsengang 1989 bis 1999 auch nie wirklich zu überzeugen, insbesondere nicht im direkten Vergleich mit dem DAX, wie Abbildung 4 zeigt. Wer 1989 bei der Emission Jil Sander Aktien gekauft hatte, konnte nur zwei Jahre lang den deutschen Aktienindex schlagen, danach zog der DAX uneinholbar an Jil Sander vorbei. Ein Aktienanalyst der BNP Bank in Frankfurt machte schlechtes Management bei der Jil Sander Gruppe dafür verantwortlich.[63] Es ist unklar ob er dabei auch die Gründerin Jil Sander selbst damit gemeint hat, auch wenn dies der Unterton suggeriert.

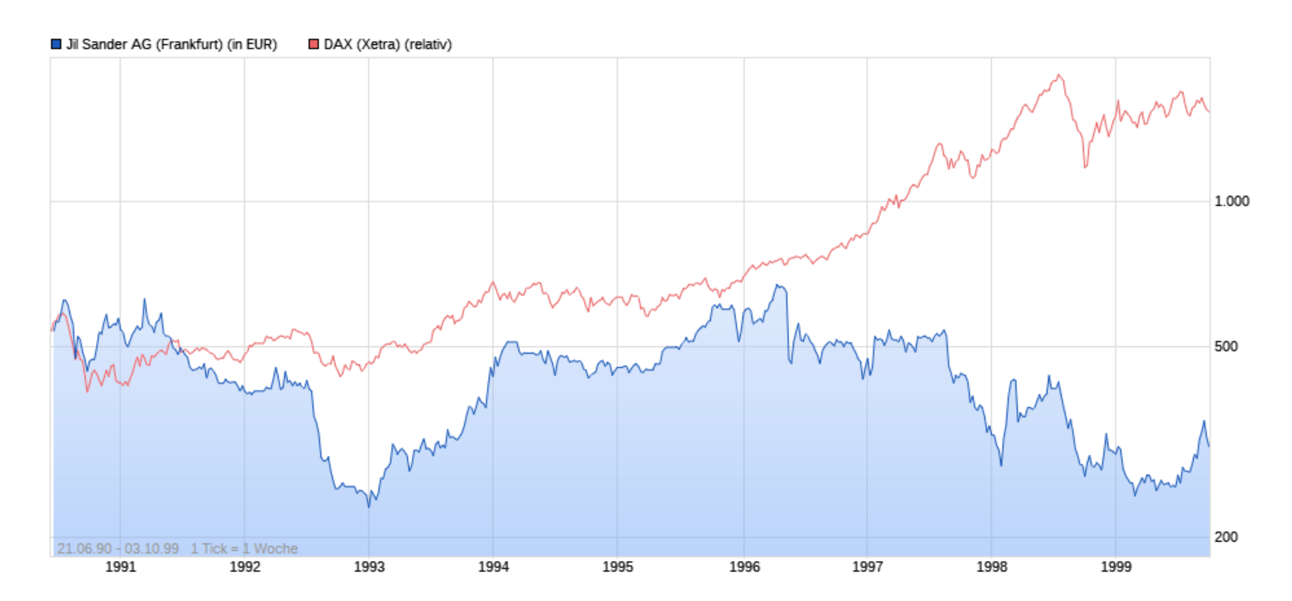


Abbildung 3: Aktienkurs der Jil Sander AG 1990 bis Verkauf an Prada 1999 inkl. Benchmark mit dem DAX[64]

Phase 3: Die Jil Sander AG im Umbruch - In neuer Eigentümerschaft auf der Suche nach dem richtigen Weg für eine Zukunft ohne die Gründerin (1999-2013)

Mit dem Verkauf der Jil Sanders Anteilen an der Jil Sander AG an Prada im August 1999 begann die dritte und bisher turbulenteste Phase des Unternehmens, eine Phase in der das Unternehmen versuchte, unter dem neuen Besitzer eine zweite Blütephase einzuleiten. Nichtsdestoweniger war die Phase jedoch vor allem durch eine lange finanzielle Durststrecke, sowie Streit mit der Gründerin und Schwierigkeiten auf dem Weg zur Emanzipation von dieser, geprägt.

Eine strategische Traumehe auf gläsernen Beinen (1999-2000)

Um die Entwicklung der kommenden Jahre zu verstehen, benötigt es zunächst eine Bestandsaufnahme über die allgemeine Lage der Jil Sander AG: Das Geschäft mit der Damenmode stagnierte auf hohem Niveau, die Einnahmen aus dem Parfum-Lizenzgeschäft waren konstant und mit der Einführung der Herrenlinie 1997 hatte Jil Sander erfolgreich die Expansion in den Herrenmarkt geschafft, welche die Umsätze erhöhen und die Ertragslage verbessern sollte. Tatsächlich gelang dies und binnen 3 Jahren nach der Einführung erreichte der Umsatz daraus 1999 über 20m Euro.[65] Die Aktie der Jil Sander AG stand nichtsdestoweniger nach wie vor unter Druck.[66]

Um den leichten Wachstumskurs fortzusetzen und in ein umfangreiches Sortiment der boomenden und vor allem hochmargigen Accessoires bzw. Lederwaren zu investieren, benötigte die Firma jedoch zusätzliches Kapital und Knowhow, idealerweise durch einen strategischen Partner. Erste Gerüchte über einen möglichen Verkauf der Firma, welcher dies ermöglichen sollte, hatte Jil Sander noch im Mai 1999 dementiert. Dennoch verdichteten sich die Anzeichen für eine Übernahme allmählich, bis schliesslich Prada im August 1999 verkündete, mit dem

Kauf von Sanders Anteilen die Mehrheit am Stammkapital der Jil Sander AG übernommen zu haben.[67] Der Einstieg des ursprünglich in den Lederwaren beheimateten italienischen Modekonzerns Prada wurde daher zunächst als «Traumehe» gefeiert. Organisatorisch hatte dies zur Folge, dass Prada-CEO Patrizio Bertelli den Aufsichtsratsvorsitz übernahm, während Jil Sander weiterhin als CEO und Kreativdirektorin der Firma erhalten blieb. Diese «Traumehe» stand jedoch auf gläsernen Beinen, wie sich bereits im Januar 2000 entpuppte. Jil Sander gab nach Streitigkeiten mit Bertelli ihre Position als CEO und Kreativdirektorin auf und Bertelli selbst rückte vom Aufsichtsratsvorsitz in die Position des Geschäftsführers nach.

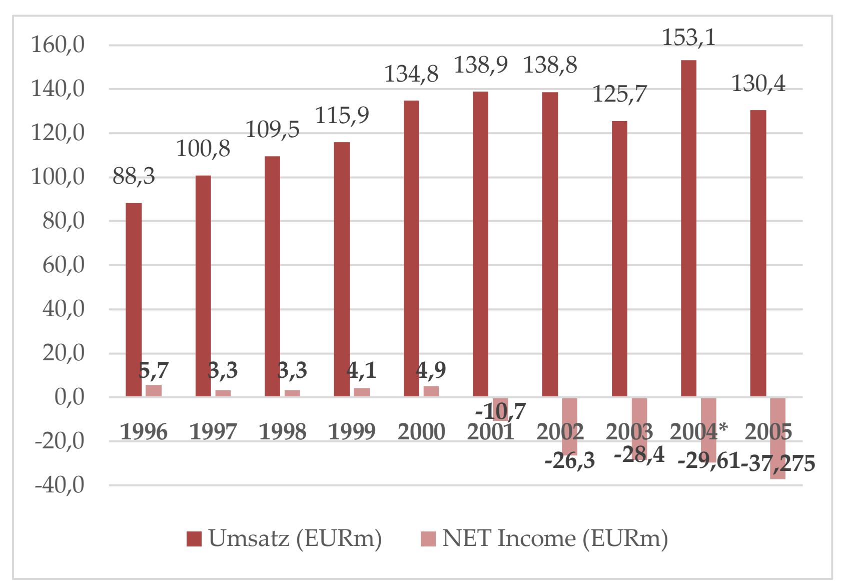


Abbildung 4: Umsatz und Net Income der Jil Sander AG in (EURm 1996-2005)

Doch wie konnte es bereits so schnell zum Bruch kommen? Während das strategische Rational der Transaktion mit Knowhow, Kapital und Kostensynergien in der Asccessoire- und Lederwarenproduktion auch aus heutiger Sicht noch Sinn ergibt, erwiesen sich unterschiedliche Vorstellungen über die Form der Zusammenarbeit, das persönliche Verhältnis von Patrizio Bertelli und Jil Sander sowie die Lage, in der Prada sich befand, als hinderlich. Die italienische Prada Gruppe hatte in den 1990er überwiegend fremdfinanziert aggressiv expandiert und neben Jil Sander beispielsweise auch gemeinschaftlich mit LVMH eine Beteiligung von 51% an Fendi übernommen.[68] Hochverschuldet in der Vorbereitung auf einen baldigen Börsengang Pradas, wollte Bertelli mit Jil Sander einen ähnlich aggressiven Kurs fahren.[69] Auf der persönlichen Ebene gerieten mit Bertelli und Sander auch zwei schwierige Charaktere aneinander. Der Anlass zu Sanders Rücktritt im Januar 2000 war ein Streit mit Bertelli über die strategische Ausrichtung der Firma, aber auch die Enttäuschung Sanders darüber, dass die von ihr erwartete Partnerschaft auf Augenhöhe mit Prada bzw. Bertelli nach dem Verkauf ihrer Anteile nicht zustande kam.[70] Über die genauen Divergenzen bezüglich der strategischen Ausrichtung gibt es verschiedene Meldungen, im Zentrum stand wohl der Streit über die Produktionskosten (in Deutschland) sowie eine Umstellung auf normale Konfektionsgrössen, andere Quellen sprechen von Bertellis Bestreben, das Lizenzgeschäft zu Lasten von Sanders kreativer Freiheit zu stärken.[71]

Hugo Boss-Geschäftsführer Werner Baldessarini hatte es gewissermassen schon vorhergesagt, als er im Sommer 1999 folgendes festhielt:

> *„zwei so starke Charaktere sind schwer unter einen Hut zu bekommen"*[72]

Retrospektiv ist festzuhalten, dass der abrupte Abgang Sanders auch erst möglich geworden war, weil sie nach dem Verkauf Ihrer Anteile mit Ausnahme ihres Arbeitsvertrags keinerlei Verpflichtungen gegenüber der Firma hatte.

Die Jil Sander AG am Scheideweg (2000-2003)

Nachdem der Aktienkurs seit August 1999 nahezu kontinuierlich gefallen war, sahen die Analysten der Bankhäuser in Sanders Rücktritt vor allem Chancen, denn trotz der enormen Herausforderung das Haus ohne seine Gründerin erfolgreich auf den Wachstumskurs zu bringen, gaben die Aussicht auf eine Professionalisierung des Managements und einen Ausbau des Lizenzgeschäfts, dem Sander immer sehr skeptisch gegenüber stand, Hoffnung.[73] Wenn andere Modehäuser wie Chanel oder Dior es nach Tod oder Rücktritt ihrer Gründer geschafft hatten, müsste Jil Sander es auch schaffen, so war die allgemeine Erwartung. Patrizio Bertelli selber rückte in Folge dessen an die Stelle des CEO und setzte auf kreativer Ebene zunächst ohne einen neuen Kreativdirektor, auf Qualität und Kontinuität. [74]

Dieser Vergleich zu anderen Firmen schwächt jedoch insofern, da Sander das Unternehmen im Streit verlassen hatte und dies darüber hinaus publik wurde. In den Augen der Öffentlichkeit und insbesondere der Stammkundschaft Jil Sanders, hatte Bertelli Sander aus *ihrer* Firma geekelt, ohne einen Plan für die Zukunft von Jil Sander ohne Jil Sander zu haben.[75] Durch den Abgang von Jil Sander wurde die Firma auch einer ihrer zentralen Ressourcen beraubt, was aus strategischer Sicht problematisch ist. Durch die Umstände der Trennung jedoch wurde die Firma darüber hinaus zwar nicht Ihres Namens, aber der Fähigkeit beraubt durch die Positive Assoziation mit ihr von diesem zu profitieren.

Mit der Berufung des jungen Designers Milan Vukmirovic zum neuen Kreativdirektor im November 2000 wagte man den ersten Versuch dazu.[76] Vukmirovics Versuch eine neue Designsprache zu entwickeln, welche „sexy, aber nie vulgär" [77] sein sollte, schlug jedoch katastrophal fehl. Er tat, was er musste, versuchte einen eigenen Stil zu finden, musste sich jedoch dafür schwere Kritik gefallen lassen; eine Einkäuferin bezeichnete seine Kollektionen in der Retrospektive als „outstandingly awful".[78]

Ohne Sander und gesteuert durch Beletti höchstpersönlich rutschte das Unternehmen trotz gegenüber 1999 stark gestiegener Umsätze, 2001 erstmalig wieder in die Verlustzone. Seitens der Jil Sander AG werden zwar hohe Investments in neue Filialen an internationalen Toplagen gemacht, jedoch stiessen auch die Kollektionen des neuen Kreativdirektors Milan Vukmirovic teilweise auf wenig Gegenliebe. Modezeitschriften, Einkäufer und EndkonsumentInnen reagierten wenig begeistert und sprechen teilweise von Verrat an Jil Sander. Neben verärgerten KundInnen war Jil Sander selbst jedoch zu diesem Zeitpunkt die grösste Gefahr des von ihr

gegründeten Unternehmens: spätestens bis zum Ende ihres vertraglich vereinbarten Wettbewerbverbots musste sich die Firma von ihr emanzipiert haben, denn eine Fima Jil Sander, die den Jil Sander-Stil nicht wesentlich weiterentwickelt hatte, würde gegen eine neue Firma von Jil Sander nicht bestehen können.

Sanders Rückkehr, die erste (2003-2004)

Auch knapp drei Jahre nach Sanders Rücktritt hatte die Firma jedoch noch keine nachhaltige Positionierung gefunden. Während der Umsatz für das Geschäftsjahr 2003 sogar leicht zurückgegangen war, häuften sich auch die Verluste weiter an und erreichten mit 26,3 Millionen Euro ein neues Tief.[79] Dazu geriet auch Prada zunehmend unter Druck die Investition in Jil Sander zu retten, nachdem Pradas eigener Börsengang vom globalen Konjunktureinbruch nach 9/11 vereitelt worden war und man sich bereits 2001 von der Beteiligung an Fendi getrennt hatte.[80]

Im Angesicht des anhaltenden Misserfolgs Vukmirovic's und aus Furcht vor dem endenden Wettbewerbsverbot Jil Sanders, musste Bertelli medienwirksam zu Kreuze kriechen und Sander zurückholen. Ein gemeinsames Interview im Hamburger Magazin Der SPIEGEL, diente darüber hinaus wohl auch offensichtlich dazu, das Vertrauen der deutschen Kundschaft wiederzugewinnen und zu versichern, dass in Zukunft mit Jil Sander auch die Kernwerte der Firma zurückkehren sollten.[81] Mit einer Beteiligung an der Jil Sander AG und einem sechsjährigen Vertrag ausgestattet[82] sollte Sander die Marke kreativ zurück in die erste Liga holen und dabei helfen, die Firma zurück in die Gewinnzone zu führen und für einen gewinnbringenden Verkauf vorzubereiten.[83] Als Kreativdirektorin wurde ihr weitestgehende Autonomie in Ihren Entscheidungen zugesprochen. Ein hoher Preis, aber wie es scheint auch ein notwendiger für den Turnaround bei Jil Sander, nachdem das zu diesem Zeitpunkt mit mehr als 740m Euro verschuldete Prada, bereits Beteiligungen devestieren musste.[84]

Exkurs Acquisitionen der Prada Gruppe: Prada hat neben Jil Sander 1999 auch die Firma Helmut Lang des gleichnamigen Kreativdirektors übernommen. Nach Streit mit Bertelli verliess Lang 2005 die Firma, worauf Prada die Kollektionen einstellen lies und erst Jahre später die Namensrechte an Helmut Lang weiterverkaufte.
Bereits 2001 musste Prada seine bis dahin gemeinsam gehaltene Beteiligung an Fendi vollständig an Konkurrent LVMH verkaufen, um den eigenen Kapitalbedarf zu decken.

Sanders Rückkehr wurde von Ihrem Stammpublikum und der Presse gefeiert, wie die Überschriften, wie beispielsweise "*Die kühle Blonde kehrt zurück*"[85], signalisierten. Auch das Feedback auf die tatsächlichen Kollektionen aus den Boutiquen und Kaufhäusern war hervorragend: Sanders Rückkehr habe für ein Aufatmen bei der Kundschaft gesorgt und die Kollektionen hätten sich hervorragend verkauft; eine Boutiquebesitzerin spricht sogar davon, bis zu 94% einer ganzen Kollektion zu Listenpreisen verkauft zu haben, eine Rate von Seltenheitswert.[86]

Auch wenn der Geschäftsbericht für 2003, welcher im März 2004 erschien, einen Umsatzeinbruch von 125 Millionen Euro und weiter hohe Verluste ausweisen musste, machte sich im Hause Jil Sander dennoch Zuversicht breit. Für Sanders Kollektion der Saison FW2004 konnte man einen Zuwachs von mehr als 30% in den eingehenden Bestellungen verzeichnen, „Die Lager sind leer“ verkündete der Ausblick.[87] Auch Verluste seien auf Währungseffekte sowie negative Effekte des Irakkriegs im Nahen Osten und dem SARS-Ausbruch in Süd-Ost Asien zurückzuführen, Währungsschwächen seien darüber hinaus nicht an den Kunden weitergereicht worden, was darüber hinaus die Margen negativ beeinflusst habe.[88]

„Der Rohertrag ist im Vergleich zum Jahr 2002 nochmals gesunken. Hierfür ist ausschliesslich die Stärke des Euro gegenüber Auslandswährungen ausserhalb des Euroraums verantwortlich.“[89]

Ein Wechsel erfolgte darüber hinaus an der Spitze: Im Juli 2004 ersetze Gian Giacomo Ferraris, der bereits seit 1999 im Unternehmen war, Bertelli für viele unerwartet als Vorstandsvorsitzender der Jil Sander AG.[90] Wohl auch um die Spannungen zwischen Sander und ihm zu reduzieren.

Die Euphorie in der Jil Sander AG hielt jedoch nur kurz, denn im November trat Jil Sander erneut überraschend zurück. Sanders erneuter Rücktritt versetzte die Einkäufer in Schockstarre, denn in einem Geschäft in dem Kontinuität so wichtig sei, konnte sich die Firma keine zweite Fehlbesetzung wie Vukiromic leisten.[91] Über die Gründe des erneuten Zerwürfnisses lassen sich nur Mutmassungen anstellen, je nach Quelle reichen diese Kunden, die an Erschöpfung bei Sander glaube, weil die kreative Arbeit sehr gut sei, hin zu Differenzen bei Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens und die Theorie Bertelli habe Jil Sander wohl endgültig das Unternehmen als Accessoire-Driven Company ausrichten wollen.[92]

Der erneute Rücktritt war ein weiterer Baustein zur Legendenbildung. Es entstand der Eindruck Prada habe eine «gute» Firma heruntergewirtschaftet, indem es zunächst die Gründerin vergraulte und die Firma dann durch schlechte Personalentscheide und strategische Planlosigkeit heruntergewirtschaftet.

Neustart nach Sanders zweitem Rücktritt (2005-2009)

Nach Sanders Abgang im November 2004 befand sich das Unternehmen in einer vergleichbaren Situation wie 2000, nur dass die andauernde Misere sich zu einer existentiellen Bedrohung entwickelte, weil die Eigenkapitaldecke so weit geschrumpft war, dass die Firma auf eine Patronatserklärung von Prada angewiesen war.[93] Der Umsatz von 153 Millionen Euro vor- und 138 Millionen Euro nach der Korrektur um den 13. Monat des Geschäftsjahrs 2004/2005 lassen vermuten, dass die Rückkehr Jil Sanders tatsächlich dazu beigetragen hatte, den Umsatz wieder anzuheben. Die weiterhin hohen Verluste unterstreichen aber auch, dass nach wie vor akuter Handlungsbedarf bestand.[94] Der CEO musste zu diesem Zeitpunkt versuchen, mit aggressiven Ankündigungen die verbliebenen Aktionäre zu besänftigen und kündigte an, durch Kostensenkungen, einen Ausbau des Filialnetzes, sowie höheren Umsätzen durch Accessoires

das Unternehmen bis 2006 operativ wieder in schwarze Zahlen zu führen.[95] Dazu gehörte auch der Entschluss, die Produktion und Logistik aus Hamburg und dem nahen Ellerau abzuziehen, an italienische Auftragsnehmer abzugeben und den Showroom in Hamburg zu schliessen. Ein Schock für die Belegschaft, aber auch für Hamburg und die Gemeinde Ellerau.[96] [97] Die Berichterstattung darüber bzw. die Überschriften signalisieren jedoch bereits, dass sich eine gefährliche Dynamik entwickelt hatte: Prada wurde nicht nur in der Hamburger Presse für den Niedergang des Labels schuldig gemacht. Ein Grund für die schwierige Situation in der Phase von 2000 bis 2005 waren darüber hinaus, insgesamt fallende Preise für Luxusgüter und ein höherer Druck auf die Einkaufspreise.[98] Des Weiteren hatte sich auch die Käuferschaft weiterentwickelt, es wurde weniger gekauft und auch insgesamt günstiger.[99]

Als Interimslösung wurde Sanders Team damit beauftragt die Kollektionen fertigzustellen, ohne dass sofort ein neuer Kreativdirektor benannt wurde. [100] Die Kritiken für diese Kollektion waren überwiegend positiv, auch wenn angemerkt wurde, nach Sanders Abgang und ohne teuren Kreativdirektor müsse sich die Kollektion nun vor allem an kommerziellen Massstäben messen lassen. Kritik gab es jedoch an der Entscheidung, die Kollektion nun doch auf normale Konfektionsgrössen anzupassen, ein Schritt den DIE ZEIT als einen *„endgültigen Bruch mit Jil Sanders reiner Lehre"*[101] interpretierte. Bald darauf gelang der Firma im Mai 2005 mit der Berufung des belgischen Designers Raf Simons als Nachfolger Sanders in der Rolle des Kreativdirektors dennoch ein gewaltiger Coup.[102] Simons, dessen gefeierte Herrenkollektionen bereits internationale Strahlkraft hatten, sollte sich bei Jil Sander zum ersten Mal an Damenkollektionen versuchen und gleichzeitig der Marke zum Aufbruch verhelfen. Fachpresse und Einkäufer erwarteten von ihm von Herrenmode inspirierte Kollektionen, gewissermassen eine Neuinterpretation dessen, wofür die Firma in den 80er Jahren bekannt geworden war.[103]

Durch die neue kreative Leitung und auch organisatorisch neu aufgestellt, hatte sich die Firma endgültig von den Strukturen gelöst, die von Sander aufgebaut wurden. Retrospektiv entsteht per Ende 2005 der Eindruck, die Firma Jil Sander habe mit Ferraris in der Funktion des CEO und Simons als Kreativdirektor nach einigen turbulenten Jahren, in denen es in die Verlustzone rutschte, alle Voraussetzungen geschaffen, um den Turnaround zu schaffen und sich nun in ruhigere Fahrwasser zu begeben.

Der erhoffte Erfolg nach dem Neustart stellte sich tatsächlich ein: Simons' erste Kollektionen wurden von Mailänder Publikum frenetisch gefeiert.[104] Prada jedoch schien die Luft auszugehen und so kam es noch während der Mailänder Modewoche 2006 zur Verkündung, dass Prada bei Jil Sander aussteigt und seine Anteile an den britischen Private Equity-Fund CCP weiterverkauft.[105] Während Prada nach wie vor unter Druck stand, fand der britische PE-Fund die Firma in einer Situation, in der der Turnaround unter neuer Führung geschafft sei.[106]

CCP setzte auf Kontinuität und beteiligte in klassischer Manier eines Management Buy-Outs (MBO) die noch von Prada eingesetzten Schlüsselfiguren: Kreativdirektor Simons, CEO Ferraris und CFO Armin Müller. Mit ihnen sollte Jil Sander den eingeschlagenen Kurs fortsetzen, weitere Filialen eröffnen und kommerziell von Simons' Erfolg profitieren. Bei Umsätzen von

konstant circa 140 Millionen Euro, kündigte Ferraris in diesem Zuge an, im bereits laufenden Geschäftsjahr 2006/2007 wieder operative Gewinne zu erzielen zu wollen. [107]

Die Aufgabe von CCP sollte es sein, das Unternehmen erfolgreich zurück in die Gewinnzone zu führen und dann gewinnbringend an einen strategischen Investor zu verkaufen. Passend dazu hatte CCP auch bereits im Juli 2006 schon mehr als 95% des Grundkapitals der Jil Sander AG übernommen und erstmals den Squeeze-Out der bisherigen Minderheitsaktionäre beantragt, um die Firma von der Börse nehmen zu können.[108]Auch dank operativer Effizienzsteigerungen konnte das Unternehmen, nach zwei Jahren in denen nur die Mode Schlagzeilen gemacht hatte, für das im Januar 2008 endende Geschäftsjahr erstmals wieder operative Gewinne verzeichnen.[109] Der Beschluss des Vorstands zur Vorlage des Squeeze-Outs an die Hauptversammlung im Juli 2008 implizierte letztlich, dass sich CCP in den unmittelbaren Vorbereitungen auf einen Verkauf befand.[110] Passend dazu kamen im September 2008 wieder zunächst Gerüchte über einen Verkauf an eine japanische Holding auf[111], welche sich kurz darauf bewahrheiteten als der Verkauf an die japanische Modeholding Onward bzw. an ihre europäische Tochter «GIBO co SpA» verkündet wurde.[112] Ohne Reportingpflichten und mit einem neuen strategischen Investor sollte sich das Unternehmen erholen können, während Simons' Kollektionen sich weiterhin hoher Beliebtheit erfreuten. In Ermangelung öffentlich verfügbarer Informationen zur Jil Sander Gruppe, liess sich zum damaligen Zeitpunkt aber nicht qualifizieren, ob das reichte, um die Firma zurück in die Gewinnzone zu führen.

Stagnation und Jil Sanders letzte Rückkehr (2009-2013)

Trotz anhaltend guter Kritiken für die Kollektionen Raf Simons' und hohem Ansehen konnte die Firma, auch aufgrund der Folgen der Finanz- und Weltwirtschaftskrise ab 2007, erst für das Jahr 2010/2011 wieder vermelden, Gewinne gemacht zu haben.[113] Die Firma hatte dennoch seit dem Jahr 2009 mit Alessandro Cremonesi einen neuen CEO, nachdem Ferraris das Unternehmen verlassen hatte, um dieselbe Rolle im deutlich grösseren Haus Versace einzunehmen - eine Umbesetzung, die darauf hindeutet, dass Ferraris Amtszeit als CEO trotz schwacher Zahlen in der Branche als Erfolg gewertet wurde.

Aufsehen erregte aber ab 2009 vor allem die Firmengründerin Jil Sander, welche 2009 vom japanischen Modehaus Uniqulo berufen wurde und mit ihrer *J+* getauften Kollektion im Jil Sander-Stil grossen Erfolg feierte.[114] Preislich und qualitativ stellten diese zwar keine Konkurrenz zum Portfolio der Jil Sander AG dar, dennoch schadete dies ihr insofern, dass der Jil Sander-Stil nicht mehr exklusiv bei der Jil Sander AG verfügbar war und ihr andererseits die Schlagzeilen streitig machte. Durch den Erfolg der Kollektionen für Uniqlo in der Annahme bestätigt, dass der Jil Sander-Stil beliebter denn je sei und in Anbetracht der nach wie vor schlechten Ertragslage, bemühte sich die Firma bereits ab Frühjahr 2011 erneut um eine Rückkehr Jil Sanders. Dies in der Hoffnung auf einen erneuten Höhenflug auf der Umsatzseite. Raf Simons Abschied im Frühjahr 2012, sowie Jil Sanders Rückkehr in das von ihr gegründete Modehaus, wurden im November 2011 angekündigt.[115]

Superstar Simons zugunsten einer Rückkehr Jil Sanders gehen zu lassen, mag sich auch heute noch wie ein gewagter Schritt lesen. Die wirtschaftliche Realität zeigte jedoch, dass es unter Kreativdirektor Simons nicht gelungen war, die Umsätze zu steigern und nachhaltige Gewinne zu erwirtschaften.[116] Trotz der Begeisterung, welche auch Simons' letzte Kollektion für Jil Sander erregte, hielten sich die Abschiedsschmerzen in der Chefetage bei Jil Sander wohl auch deswegen in Grenzen.

Sanders Rückkehr mit den Damen- und Herrenkollektionen für die Saison SS13 wurden sehr positiv aufgenommen, erwähnt wurde insbesondere der Einfluss Ihrer Zeit in Japan bei Uniqlo.[117] Dennoch war ihre Rückkehr kein alleiniger Heilsbringer, denn auch die Zeiten hatten sich geändert, wie auch damals schon angemerkt wurde:

„Fashion's axis has shifted, and now the Queen of Clean has serious competition, not least from the man who most recently occupied her place at her label."[118]

Das Marktumfeld hatte sich geändert. Auch der legendäre Jil Sander-Stil, ein zentraler USP der Firma, hatte zwar wenig von seinem Wert verloren, jedoch war dieser nicht mehr selten und hart zu kopieren, was der Firma die Möglichkeit raubte, als einzige davon zu profitieren. Das bezieht sich dabei nicht nur auf Raf Simons, sondern zahlreiche andere Labels, die sich inzwischen einer ähnlichen Design-Philosophie verschrieben hatten. Quantifizieren lässt sich der Einfluss von Jil Sanders Rückkehr auf den finanziellen Erfolg der Jil Sander AG jedoch nicht, da der Eigentümer Onward keine detaillierten Zahlen veröffentlicht. In Ermangelung dieser lässt sich nur die Vermutung anstellen, dass Sander erreichte, was von ihr erwartet wurde und die Firma in der Gewinnzone bleiben konnte.

Die Rückkehr Jil Sanders sollte dennoch wieder nicht von langer Dauer sein. Ihr Rückzug im Oktober 2013 kam dieses Mal jedoch aus privaten Gründen und nicht, wie anfangs vermutet, aufgrund eines Streits.[119] Auch wenn wohlwollende Worte des Geschäftsführers zu ihrem Abschied schon darauf hindeuteten, dass dies nicht der Fall war, dauerte es einige Zeit, bis die Gründe ihres Rückzugs bekannt wurden: im Vordergrund stand die Krebserkrankung ihrer Lebensgefährtin.[120] Dass diese Gründe publik wurden, nützte, so makaber es klingen mag, wohl nicht zuletzt auch der Jil Sander AG, der ein weiterer Reputationsschaden erspart blieb. Jil Sander hatte das Unternehmen freiwillig verlassen, aber zurück blieben keine Leute, die ihr misstrauten, sondern «die Richtigen».

Fazit und Ausblick:

Zum Zeitpunkt von Jil Sanders drittem Ausstieg aus der von ihrer gegründeten Firma stand das Unternehmen zum dritten Mal mit dem Rücken an der Wand. Dennoch hatten sich die Voraussetzungen für die Zukunft im Vergleich zu ihren vorherigen Ausstiegen grundlegend geändert. Die Trennung von Firma und Frau Jil Sander war endgültig, aber im Frieden. Fernab der Augen der Börse, mit der Onward-Holding im Rücken und nicht zuletzt auch gewissermassen mit dem Segen der Gründerin, ergab sich aus dieser Situation die Chance ohne Druck

und Angst vor einem neuen Venture Jil Sanders nach einem Kurs zu suchen und ein stabiles Fundament für die Zukunft zu bauen. Mit Stand von Heute (2020) ist dies gelungen.

Endnoten

[1] Wunder, 2017, Abschn. 2.
[2] Surges, 2018, Abschn. 5.
[3] Loschek, 2007, S. 191.
[4] Schütte, 2007, S. 76.
[5] Nieberding, 2012, Abschn. 1.
[6] Schilling, 2015, Abschn. 6
[7] Schütte, 2007, S. 78.
[8] Zur Bonsen, 2010, S. 84.
[9] Schütte, 2007, S. 76.
[10] Zur Bonsen, 2010, S. 84.
[11] Schütte, 2007, S. 82–83.
[12] Loschek, 2007, S. 193.
[13] Mai, 2003, S. 118.
[14] Blümner, 2015, Abschn. 3.
[15] Schütte, 2007, S. 76–77.
[16] Sander & Kaiser, 2017, Abschn. 34.
[17] Kinsella, 2017, Abschn. 4.
[18] Schütte, 2007, S. 75.
[19] o.A., 2018, Abschn. 9.
[20] Leitherer & Wichmann, 1987, S. 264.
[21] Megantic, 2020, Abschn. 1.
[22] Surges, 2018, Abschn. 6.
[23] Loschek, 2007, S. 193.
[24] Surges, 2018, Abschn. 9.
[25] Wunder, 2017, Abschn. 2.
[26] Blümner, 2015, Abschn. 3.
[27] Suppa, 2019, Abschn. 3.
[28] o.A., 2018, Abschn. 8.
[29] Surges, 2018
[30] Der Spiegel, 1978
[31] Elle, o.D.
[32] Karl Lagerfeld als Chefdesigner des französischen Modehauses Chanel
[33] Funding Universe, 2003
[34] Frankfurter Rundschau, 2009
[35] Elle. o.D.
[36] NZZ, 1983
[37] Der Spiegel, 1982
[38] NZZ, 1984
[39] Der Spiegel, 1987
[40] Der Spiegel, 1982
[41] ibid.
[42] Der Spiegel, 1985

---

[43] Der Spiegel, 1982
[44] Der Spiegel, 1987
[45] Der Spiegel, 1989
[46] Der Spiegel, 1987
[47] Der Spiegel, 1989
[48] Loschek, 2007, S. 193.
[49] Zellweger, 2020
[50] Grichnik, 2019
[51] NZZ, 1989
[52] Der Spiegel, 1991
[53] Der Spiegel, 1991
[54] Der Spiegel, 1996
[55] ibid.
[56] Der Spiegel, 1994
[57] Der Spiegel, 1999
[58] Der Tagesspiegel, 2009
[59] Surges, 2018, Abschn. 9.
[60] „Jil Sander zieht Söhnchen an und keine Männer»
[61] Informat Fashion, o.D.
[62] ibid.
[63] Der Speigel, 1999
[64] Ariva.de, 2020
[65] Jil Sander Geschäftsbericht 2001
[66] Ariva (2020)
[67] Die Welt (1999)
[68]NZZ (2001)
[69] ZEIT
[70] Manager Magazin (2000)
[71] Piepgras (2005)
[72] Manager Magazin (2000)
[73] ibid.
[74] Textilwirtschaft online (2000)
[75] Horyn (2004)
[76] Textilwirtschaft online (2000)
[77] Krohnsbeim & Wellershoff (2001)
[78] Horyn (2004)
[79]Manager Magazin (2003)
[80] NZZ (2001)
[81] Klawitter &Tuma (2003)
[82] Klawitter &Tuma (2003)
[83] Piepgras (2005)
[84] NZZ (2001)
[85] Manager Magazin (2003)
[86] Horyn (2004)
[87] Jil Sander Geschäftsbericht 2003
[88] Jil Sander Geschäftsbericht 2003
[89] Jil Sander Geschäftsbericht 2003

[90]Lipinski (2005)
[91] Horyn (2004)
[92]Thomas (2012)
[93] Jil Sander Geschäftsbericht 2003
[94] Jil Sander Annual Report 2005/2006
[95]Berni (2005)
[96] Welt (2005)
[97]Reiners (2005)
[98] Piepgras (2005)
[99] Piepgras (2005)
[100] Mower (2005)
[101] Piepgras (2005)
[102]NZZ (2005)
[103] Ilari (2005)
[104] Schipp (2006)
[105] FAZ.net (2006)
[106] Wilson (2006)
[107]Manager Magazin (2006)
[108] Wnuck (2006)
[109]Spiegel Online (2008)
[110]Fashion United (2006)
[111] Fashion united (2006)
[112] Barnett (2008)
[113] Thomas (2012)
[114] Menkes (2010)
[115] Thomas (2012)
[116] Phelan (2012)
[117] Blanks(2012a)
[118] Blanks (2012b)
[119] Kaiser (2013)
[120] Hamburger Abendblatt (2014)

Literaturverzeichnis

Ariva.de. (2020, 22. Mai). «Jil Sander historischer Aktienkurs.» Abgerufen am 22. Mai 2020: unter https://www.ariva.de/jil_sander_ag-aktie/chart?t=all&boerse_id=1

Barnett, Leisa (2008,1. September). «Onward for Sander.» Vogue UK. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.vogue.co.uk/article/jil-sander-sold-to-onward-holdings

Berni, Marcello (2005, 13. Januar). «Jil Sander kämpft um Glaubwürdigkeit.» Handelsblatt Online. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/modehaus-soll-bis-2006-operativ-gewinne-schreiben-jil-sander-kaempft-um-glaubwuerdigkeit/2463898.html?mobile=false

Blanks, Tim (2012a, 23. Juni). «Spring 2013 Menswear – Jil Sander.» Vogue.com. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2013-menswear/jil-sandera

Blanks, Tim (2012b, 23. Juni). «Spring 2013 ready to wear – Jil Sander.» Vogue.com. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2013-ready-to-wear/jil-sander

Blümner, H. (2015, 28. Oktober). «Die Mode hat wieder einen Jil-Sander-Moment.» Die Welt. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter: http://www.welt.de/icon/article148054371/Die-Mode-hat-wieder-einen-Jil-Sander-Moment.html

BoF. (o.D.) Patrizio Bertelli. Abgerufen von http://www.businessoffashion.com/community/people/patrizio-bertelli

Brückner, M. (2008). «Megamarkt Luxus: Wie Anleger von der Lust auf Edles profitieren können.» München: Finanzbuchverlag.

Der Spiegel. (1978). «Möglichst teuer.» Der Spiegel 16/1978. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-40615730.html

Der Spiegel. (1982). «Bein am Boden.» Der Spiegel 13/1982. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-14340261.html

Der Spiegel. (1985). «Knuddelmuddel mit Stil und Pep.» Der Spiegel 35/1985. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13516211.html

Der Spiegel (1987). «Ich möchte aufrütteln: Seht doch genau hin.» Der Spiegel 27/1987. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13526027.html

Der Spiegel. (1989). «Schwere Naht. Abgerufen.» Der Spiegel 11/1989. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13493989.html

Der Spiegel. (1991). «Nach unten korrigiert.» Der Spiegel 30/1991. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13489760.html

Der Spiegel. (1991). «Münchner Klunker.» Der Spiegel 48/1991. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13492528.html

Der Spiegel. (1994). «Edles nur vom Italiener.» Der Spiegel 45/1994. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13693303.html

Der Spiegel. (1996). «Die Luxus-Falle.» Der Spiegel 51/1996. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9134028.html

Der Spiegel. (1998, 16. Mai). «Schnell hoch, schnell runter.» Der Spiegel 5/1998. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/7809743

Der Tagesspiegel. (2009, 25. März). «Man muss Sinn haben für das effortless.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.tagesspiegel.de/meinung/portraet-jil-sander-modedesignerin-man-muss-sinn-haben-fuer-das-effortless/1481266.html

Die Welt. (1999, 18. August). «Aktien an Prada verkauft? Rätselraten um Jil Sander.» Die Welt. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.welt.de/print-welt/article580928/Aktien-an-Prada-verkauft-Raetselraten-um-Jil-Sander.html

Elle. (o.D.). «Jil Sander, Designer-Protrait.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.elle.de/designer/jil-sander

Fashion United. (2006, 12. Juli). «Squeeze-Out bei Jil Sander konkretisiert.» Fashion United. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://fashionunited.de/nachrichten/mode/squeeze-out-bei-jil-sander-konkretisiert/2006071226976

Fashion United. (2005, 6. Mai). «Jil Sander macht 2004 Verlust.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://fashionunited.de/nachrichten/mode/jil-sander-macht-2004-verlust/2005050627891

FAZ. (2006, 23. Februar). «Jil Sander schon wieder in neuen Händen.» FAZ. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/modebranche-jil-sander-schon-wieder-in-neuen-haenden-1306800.html

Frankfurter Rundschau. (2009, 14. August). «Chanel - Greatest Hits.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.fr.de/panorama/chanel-greatest-hits-11502097.html

Funding Universe. (2003). «Chanel SA History.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.fundinguniverse.com/company-histories/chanel-sa-history/

Grichnik, Dietmar (2019). Technologie Entrepreneurship [Vorlesungsfolien]. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://learning.unisg.ch

Hamburger Abendblatt. (2014, 6. Juni). «Jil Sander trauert um Lebensgefährtin "Dickie" Mommsen.» Hamburger Abendblatt. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.abendblatt.de/vermischtes/article128818135/Jil-Sander-trauert-um-Lebensgefaehrtin-Dickie-Mommsen.html

Horyn, Cathy B. (2004, 17 November). «Yet Again, Jil Sander and Prada part ways.» The New York Times 17. November 2004, Section C Page 11. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.nytimes.com/2004/11/17/business/yet-again-jil-sander-and-prada-part-ways.html

Ilari, Alessandra (2005). «Raf Simons to design Jil Sander.» WWD 27.05.2005. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/raf-simons-to-design-jil-sander-573130/

Informat Fashion. (o.D.). «Jil Sander, Fashion Designer.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://web.archive.org/web/20160514172545/http://fashion.infomat.com/jil-sander-designer.html

Kaiser, Alfons (2013). «Schon wieder vorbei.» Frankfurter Allgemeine Zeitung 24.10.2013. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/jil-sander-hoert-auf-schon-wieder-vorbei-12632434.html

Kinsella, A. (2017, 8. November). «It Is Not Easy to Dress Well: Jil Sander's Words of Wisdom.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter von https://www.anothermag.com/fashion-beauty/10343/it-is-not-easy-to-dress-well-jil-sanders-words-of-wisdom

Klawitter, Nils & Tuma, Thomas (2003). «Wir können nicht ohneeinander.» Der Spiegel 22/2003. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-27232472.html

Krohnsbeim, Joachim & Wellershoff, Marianne (2001). «Sexy aber nie vulgar.» Der Spiegel 12/2001. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-18759078.html

Leiterer, E. & Wichmann H. (1987). «Reiz und Hülle: Gestaltete Warenverpackungen des 19. und 20. Jahrhunderts.» Basel: Springer.

Lipinski, Gregory (2004, 30. Juli). «Jil Sander Chef empört Aktionäre.» Handelsblatt Online. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/neuer-vorstandschef-ferraris-bleibt-anteilseignern-firmenkonzept-schuldig-jil-sander-chef-empoert-aktionaere/2373794.html?ticket=ST-4112868-dfxSevZ4dlWgd2m4iibGap6

Loschek, I. (2007). Modedesigner: ein Lexikon von Armani bis Yamamoto. München: C.H. Beck.

Mai, C. (2003). Jil Sander. Die Unberührbare. In C. Keese & W. Münchau (Hrsg.), 101 Frauen der Deutschen Wirtschaft. Wiesbaden: Gabler.

Manager Magazin. (2000, 24. Januar). «Das Potential der Marke Jil Sander ist noch nicht ausgeschöpft.» Manager Magazin. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-60998.html

Manager Magazin. (2003, 23. Mai). «Die kühle Blonde kehrt zurück.» Manager Magazin. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-249535.html

Manager Magazin. (2006, 23 Februar). «Prada verkauft Jil Sander.» Manager Magazin. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-402641.html

Megantic. (2020, 20. Januar). «Man Pure. Jil Sander.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.parfumo.de/Parfums/Jil_Sander/Jil_Sander_Man_Pure_Eau_de_Toilette

Menkes, Suzy (2010, 7. Juni). «Jil Sander Bathes in the Glow of Uniqlo» The New York Times, Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.nytimes.com/2010/06/08/fashion/08iht-fjil.html

Mower, Sarah (2005, 25. Februar). «Fall 2005 ready to wear- Jil Sander» – Vogue 25. Februar 2005 Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2005-ready-to-wear/jil-sander

Neue Zürcher Zeitung. (2008, 2. September). «Jil Sander erneut verkauft.» Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.nzz.ch/jil_sander_erneut_verkauft-1.821295

Nieberding, M. (2012, 27. Februar). «Ungebrochen hanseatisch.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.zeit.de/lebensart/mode/2012-02/jil-sander

NZZ (2005, 27.Mai). «Raf Simons für Jil Sander.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.nzz.ch/articleCUKSE-1.140679

NZZ. (2001, 26. November). «Prada verkauft Fendi-Anteil an LVMH.» NZZ. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.nzz.ch/article7T9HT-1.502983

NZZ. (1982, 12. März). Jil Sander Werbeinserat. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://zeitungsarchiv.nzz.ch/#read/5463/NZZ%20-%20Neue%20Zürcher%20Zeitung/1982-12-03/69

NZZ. (1983, 05. April). «Ein Münchner im Modehimmel.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://zeitungsarchiv.nzz.ch/#read/5499/NZZ%20-%20Neue%20Zürcher%20Zeitung/1984-04-05/7

NZZ. (1983, 19. März). «Mode an der Limmat.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://zeitungsarchiv.nzz.ch/#read/8038/NZZ%20-%20Neue%20Zürcher%20Zeitung/1983-03-19/51

NZZ. (1989, 29. Dezember). «Gute Stimmung an den deutschen Aktienmärkten.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://zeitungsarchiv.nzz.ch/#read/8227/NZZ%20-%20Neue%20Zürcher%20Zeitung/1989-12-29/27

Spiegel Online. (2018, 27. November). «Deutschlands Vorzeige-Designerin wird 75.» Der Spiegel. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.spiegel.de/fotostrecke/jil-sander-deutschlands-vorzeige-designerin-wird-75-fotostrecke-165392.html

o.A. (o.D.) Jil Sander. Designer Portrait. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.elle.de/designer/jil-sander

Phelan, Haley (2012). «Jil Sander was solidly in the red under Raf Simons.» Fashionista.com. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://fashionista.com/2012/11/jil-sander-was-solidly-in-the-red-under-raf-simons

Piepgras, Ilka (2005). «Woran Jil Sander gescheitert ist.» DIE ZEIT 40 /2005. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.zeit.de/2005/40/Mode_2fJil_Sander/komplettansicht

Reiners, Gisela (2005, 10. März). «Jil Sander schockt Hamburg und Ellerau» Die Welt. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.welt.de/print-welt/article557186/Jil-Sander-AG-schockt-Hamburg-und-Ellerau.html

Sander J. & Kaiser, A. (2017, 2. 11). «Man macht sich etwas vor, wenn man meint, es komme nicht darauf an, was man anzieht.» Frankfurter Allgemeine Zeitung. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/interview-mit-jil-sander-ueber-ihre-ausstellung-in-frankfurt-15193478.html

Sander, J. (2012, 26. 2). «Jil Sander sieht Rückkehr als Herausforderung.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.zeit.de/news/2012-02/26/mode-jil-sander-sieht-rueckkehr-als-herausforderung-26135602

Sander, J. (2012, 7. 6). Barneys New York. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.facebook.com/BarneysNY/posts/10150935608224244

Schilling O.C. (2015, 24. Oktober). «Warum Pöseldorf auf einmal wieder cool ist.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.welt.de/icon/article147982174/Warum-Poeseldorf-auf-einmal-wieder-cool-ist.html

Schipp, Anke (2006, 21.Februar). «Leuchten im Modenebel.» Frankfurter Allgemeine Zeitung. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/mode/mailand-leuchten-im-modenebel-1307808.html

Schütte, S. (2007). «Die grossen Modedesignerinnen. Von Coco Chanel bis Miuccia Prada». München: C.H. Beck.

Spiegel Online (2008, 1. September). «Jil Sander steht erneut vor dem Verkauf.» Spiegel Online. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/wirtschaft/luxusmode-jil-sander-steht-erneut-vor-dem-verkauf-a-575567.html

Spiegel Online (1999, 30. August). «Jil Sander wird italienisch.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.spiegel.de/wirtschaft/mode-jil-sander-wird-italienisch-a-39079.html

Suppa, H. (2019, 22. Februar). «Auf dem Planet Mode war Lagerfeld der König.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.maz-online.de/Lokales/Potsdam/Wolfgang-Joop-zum-Tod-von-Karl-Lagerfeld-Auf-dem-Planet-Mode-war-Lagerfeld-der-Koenig

Surges, I., (2018, 11. November). «Wie Jil Sander die Damenwelt revolutionierte.» Abgerufen am 22.Mai 2020 unter https://www.dw.com/de/wie-jil-sander-die-damenmode-revolutionierte/a-46387340

Textilwirtschaft online (2000, 23. November). «Vukmirovic leitet Deisgn bei Jil Sander.» Textilwirtschaft. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.textilwirtschaft.de/business/news/Vukmirovic-leitet-Design-bei-Jil-Sander-9168

Thomas, Dana (2012, 29. November). «The Queen of Clean.» The Wall Street Journal. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324894104578115340233429664#ixzz2DibicbnV

WAI. (2002). Jil Sander. Geschäftsbericht 2001. Abgerufen von http://www.hv-info.de/jil-sander-ag-2525/geschäftsbericht

WAI. (2004). Jil Sander. Geschäftsbericht 2003. Abgerufen von http://www.hv-info.de/jil-sander-ag-2525/geschäftsbericht

Welt (2005, 10. März). «Prada zwingt Jil Sander zum Umzug nach Italien.» Welt online. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.welt.de/print-welt/article557109/Prada-zwingt-Jil-Sander-zum-Umzug-nach-Italien.html

Wiebking, J. (2012, 26. Februar). «Tränen um Kaschmir.» Abgerufen am 22. Mai 2020 unter http://www.faz.net/aktuell/raf-simons-letzte-jil-sander-show-traenen-um-kaschmir-11663038.html

Wilson, Eric (2006, 24. Februar). «Private Equity Group to buy Jil Sander from Prada.» New York Times. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.nytimes.com/2006/02/24/business/private-equity-group-to-buy-jil-sander-label-from-prada.html

Wnuck, Corinna (2008, 2. Mai). «Squeeze-out bei Jil Sander.» Finance Magazin. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://www.finance-magazin.de/deals/ma/squeeze-out-bei-jil-sander-1211162/

Wunder, J. (2017, 23. Oktober). «German Design Award 2018 - Jil Sander erhält Personality Auszeichnung.» Abgerufen am 22. Mai 2020 http://www.german-design-award.com/fileadmin/Downloads/GDA/Pressemeldungen/2017_PM24_GDA_Gewinner.pdf

Zellweger, Thomas (2020, 20. Februar). Einführung in Entrepreneurship [Vorlesungsfolien]. Abgerufen am 22. Mai 2020 unter https://learning.unisg.ch

Zobl, F. (2016, 3. Oktober). «Minimalist für das Maximum.» Abgerufen von http://bellevue.nzz.ch/mode-beauty/wird-raf-simons-bei-calvin-klein-erfolg-haben-minimalist-fuer-das-maximum-ld.118482

Zur Bonsen, Matthias (2010). Leading with Life: Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Holcim – Der Siegeszug durch die Kriege und Krisen des 20. Jahrhunderts zum Weltkonzern

Autoren: Leopold Crecelius, Felix Pritzer, Julius Schilling

Qualitätskäse, Qualitätsuhren und argumentativ die schönsten Ski-Gebiete der Welt – über die Schweiz gibt es eine Hand voll Klischees, welche weltweit bekannt und kollektiv akzeptiert werden. Jedoch wissen nur wenige Menschen ausserhalb der Landesgrenzen, dass ein Schweizer Unternehmen auch in einer völlig anderen Industrie Qualitätsmassstäbe setzt und sich über das letzte Jahrhundert weltweit damit positionieren konnte. Die Rede ist von dem aus dem kleinen aargauischen Holderbank stammenden Weltkonzern Holcim, welcher seit über 100 Jahren die Zementindustrie prägt wie kein zweiter.

Während die ersten Schweizer Zementproduzenten bereits im Laufe des 19. Jahrhunderts das erste Mal ihre Öfen anfeuerten, entschloss sich die Familie Gygi erst im Jahre 1912 mit einer Fabrik für Portland-Zement in die Industrie einzusteigen. Makroökonomisch gesehen ein unvorteilhafter Moment, da die Nachfrage bereits von mehreren Anbietern bedient wurde, welche ihre Produktion bereits über Jahre hinweg optimiert und ihre Infrastruktur fest etabliert hatten. Wie war es also möglich, dass diese kleine Fabrik den Ersten Weltkrieg unbeschadet überstehen und sich neben etablierte Unternehmen am Markt behaupten konnte? Was waren die Schlüsselelemente, welche Holcim den Erfolg bescherten? Und wie ist die Schmidheiny Dynastie mit dieser Geschichte verwoben? Kurz: Was genau machte diese Firma anders als ihre Konkurrenten und wie konnte sie sich zum Weltmarktführer entwickeln? Nach über 100-jährigem Bestehen ist es Zeit, ein Resümee zu ziehen und diesen Fragen über Holcim auf den Grund zu gehen.

Diese Geschichte beleuchtet die Erfolgshistorie des Schweizer Industriegiganten und geht dabei genauer auf strategische Fragestellungen ein, die den Erfolg des Unternehmens stark geprägt haben. Entstandene Chancen und Gefahren werden anhand von Hintergrundereignissen detailliert erläutert. Die folgenden Seiten sind dabei in drei Perioden aufgeteilt, welche die Zeit von 1912 bis 2007 abbilden. Dieser Zeitraum lässt den Leser nicht nur an bedeutenden historischen Ereignissen der Weltgeschichte teilhaben, sondern gewährt auch einen tieferen Einblick hinter die Kulissen von drei Generationen der Schmidheiny Dynastie. Die Analyse der Geschichte von Holcim endet im Jahre 2007, mit dem Start der Verhandlungen zu einer der größten Fusionen der Schweizer Industriegeschichte: Lafarge-Holcim.

Periode I 1912 – 1945: Das aargauische Fundament des Erfolgs

Die Entstehungsgeschichte des Zementriesen Holcims stellt rückblickend das Fundament der Unternehmensstrategie dar und kann damit bereits viele Facetten des späteren Erfolgs erklären. Prägend für diesen Unternehmensabschnitt, aber auch den generellen Charakter des Unternehmens war der Einstieg Ernst Schmidheinys in die Unternehmensführung. Er war massgeblich an allen strategischen Weichenstellungen beteiligt und forcierte vor allem die frühe Expansion des Unternehmens ins Ausland. Ihm war es zu verdanken, dass sich Holcim von den europäischen Konkurrenten absetzten und bereits 1927 in interkontinentale Märkte vordringen konnte. Trotz des bemerkenswerten unternehmerischen Geschicks und des meist richtigen Gespürs für schwierige Entscheidungen, stand das Unternehmen sowie Schmidheiny während der 30er Jahre selbst kurz vor dem Ruin. Darüber hinaus entfacht gegen Ende der Periode der Zweite Weltkrieg, welcher zwangsläufig eklatant auf die wirtschaftlichen Bedingungen im europäischen Markt einwirkt und die Zementnachfrage fast vollständig zum Erliegen bringt. Wie schaffte es Holcim, diese kritischen Situationen zu überstehen und darauf aufbauend zu einer Weltgrösse der Zementindustrie zu erwachsen?

Der Ausgangspunkt Holderbank bietet die optimalen Umweltbedingungen für einen erfolgreichen Start in der Zementbranche

Das in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts sehr landwirtschaftlich geprägte Aargau bescherte den ersten schwer industriellen Projekten wie der Kalk- und Romanzementherstellung wenig Erfolg. Erst mit dem Bau der Eisenbahn um 1858 entwickelte sich die lokale Nachfrage nach industriellen Gütern und Arbeitskräften, vor allem aber nach dem Baustoff Zement. Diese wirtschaftliche Entwicklung setzte vor allem einen elementaren Rohstoff in Szene, welcher im Aargau reichlich vorkam: den Kalkstein. Schließlich war es dieser Nachfrage geschuldet, dass in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine Zementfabrik nach der anderen in dem landwirtschaftlich geprägten Kanton eröffnet wurde.[12]

Bereits 1902 gab es 13 verschiedene Produzenten in der kapitalintensiven Branche. Zusätzlich fanden sich reichlich Kalkhersteller, welche die nötigen Rohmaterialien liefern konnten. Trotz dieser Anzahl an Anbietern und Umweltbedingungen konnte die inländische Zementnachfrage nicht gedeckt werden, weshalb man auf Importe zurückgreifen musste. Gerade diese Importe, welche preisgünstig aus den Nachbarländern beschafft werden konnten, setzte die Zementindustrie zusätzlich unter Druck. Um die Schweizer Produzenten vor diesen wirtschaftlichen Gefahren schützen zu können, schloss sich ein Grossteil der bestehenden Fabriken im Jahre 1910 zu der *Eingetragenen Genossenschaft Portland* zusammen (kurz *E.G. Portland*). Dieses Zementkartell bestand unter anderem aus den ersten Fabriken der *Vigier-* und *Jura-Cement-Gruppe*, welche beide heute noch zu den führenden Unternehmen der Branche zählen. Zu diesem Zeitpunkt betrat zum ersten Mal der Rheintaler Unternehmer Ernst Schmidheiny die Bühne, welcher für die Zementindustrie aber auch für diese spezifische Geschichte eine zentrale Rolle spielen wird. Schmidheiny gründete 1910 die Zementfabrik

Rüthi AG und wurde daraufhin der *E.G. Portland* berufen, in welcher er fortan die strategischen Entscheidungen treffen sollte.[3] [4]

Im Jahr 1911 betrug der Zementbedarf der Schweiz insgesamt 500.000 Tonnen, welchen die 13 inländischen Produzenten immer noch nicht zu decken vermochten. Ein Grund war der nicht zeitgemässe Zustand der Anlagen aktueller Anbieter. Diese unbefriedigte Nachfrage und die allgemeine Wettbewerbssituation machte es für potenzielle neue Markteilnehmer attraktiver einen Eintritt in die kapitalintensive Industrie zu wagen. So dachte es sich auch Philipp Gygi, welcher bereits seit 1895 eine Kalkfabrik in der kleinen Stadt Holderbank besass und damit schon wichtiges Wissen über die Zementbranche sammeln konnte.[5] Er kaufte sich über die Jahre verschiedene Grundstücke in dem Dorf zusammen mit dem Ziel, eine Zementfabrik zu errichten, welche er an seinen Sohn Adolf übergeben wollte. Dieser begann 1911 mit der Planung einer hochinnovativen Fabrik mit den zu damaligen Verhältnissen leistungsfähigsten Maschinen (Abbildung 1), welche bereits 1913 in der Produktion des ersten Zements unter der Leitung Adolf Gygis endete.[6] [7] [8]

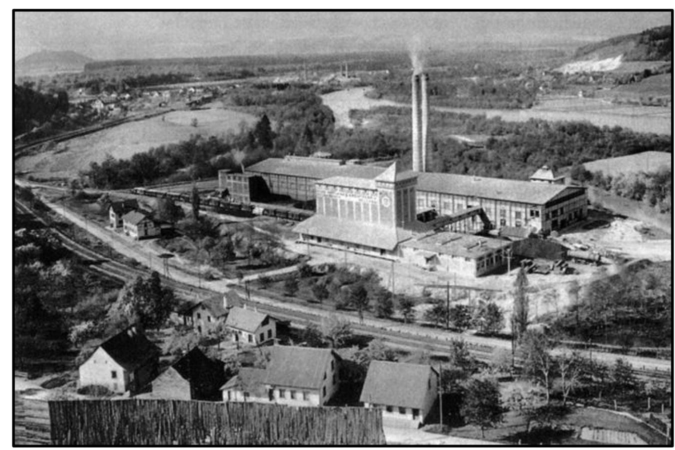


Abbildung 1: Erstes Zementwerk in Holderbank im Jahre 1912 (*Aargauer Zeitung, 2014)*

Die Firma trug zu Beginn den Namen *Aargauische Portlandcementfabrik* und besass eine Kapazität von 90.000 Tonnen Zement pro Jahr, welcher bereits fast 20 % der gesamten Schweizer Nachfrage im Jahr 1911 hätte abdecken können. Bereits in der Planungsphase erfuhr Ernst Schmidheiny von dem Vorhaben, eine der modernsten Fabriken in Holderbank zu errichten, welche natürlich grosse Konkurrenz für ihn und seine *E.G. Portland* bedeuten würde. Daher versuchte er mit allen Mitteln, die Vision zu verhindern und verhandelte mit den Kapitalgebern Gygis – vergebens. Die Fabrik wurde letztendlich gebaut und sinnbildlich für diese Niederlage fand man folgenden Satz in Schmidheinys Notizen:[9] [10] [11]

«If you can't beat them, join them.»[12]

Dieses Credo sollte für den weiteren Verlauf des Unternehmens Holcim und dessen einhergehenden Erfolg von grösster Bedeutung sein. Ernst Schmidheiny nahm nämlich die *Aargauische Portlandcementfabrik* in die *E.G. Portland* auf mit dem Ziel, selbst einen Fuss in die Unternehmensführung setzen zu können – mit Erfolg. Nach langen Verhandlungen und hartnäckigen Angeboten, stimmte die Aargauische Zementfabrik unter der Führung von Adolf Gygi einer Fusion mit der *Rüthi AG* zu. Nicht nur ein ansehnlicher Anteil des Aktienkapitals sollte auf den Namen Schmidheiny übertragen werden, sondern darüber hinaus auch ein Verwaltungsratssitz, was ihn ab diesem Zeitpunkt zu einem zentralen Faktor in der weiteren Geschichte von Holcim machen sollte.[13] [14] [15] [16]

Verglichen mit dem Industrieschnitt konnte die *Aargauische Portlandcementfabrik* nun auf zwei entscheidende Wettbewerbsvorteile zurückgreifen: Eine extrem moderne Fabrik, welche aus den zumeist veralteten Anlagen der Konkurrenz hervorstach, sowie mit Schmidheiny auf einen Branchenexperten mit bemerkenswerten Einfluss auf Grund der Verwaltungsratspräsidentschaft der *E.G. Portland.*

Der Traumstart für die Firma und die Erfolgsaussichten sollten jedoch getrübt werden. Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges 1914 sorgte für einen extremen Nachfrageschock und führte zudem zu ganz spezifischen Implikationen für die Zementindustrie. Durch den Krieg wurde der Grossteil der Belegschaft eingezogen und konnte aufgrund der schwer körperlichen Arbeit, im Gegensatz zur Landwirtschaft oder Textilindustrie, nicht ohne Weiteres von Frauen übernommen werden. Dies führte unmittelbar zu einer Zwangsstilllegung der Aktivitäten. Die gesamte Industrie litt stark und der Absatz fiel schlagartig um 45 Prozent. Die *Aargauische Portlandcementfabrik* konnte dies aus einem bestimmten Grund mit überschaubaren Wunden überstehen: Produktinnovation. Das Unternehmen investierte in eine neue Zementmischung, welche *Holderbank-Spezial* getauft wurde. Die Mischung erbrachte schnell den erhofften Erfolg und entwickelte sich zum damalig wichtigsten Exportprodukt des Zementherstellers. Bereits 1916 erreichte die Produktion 86.000 Tonnen pro Jahr und für Gygi und Schmidheiny normalisierte sich der Lage allmählich.[17] [18] [19] [20]

Ernst Schmidheiny forciert die internationale Expansionsstrategie mit aggressiver Finanzierungspolitik

Der wirtschaftliche Aufschwung nach dem Krieg verhalf der *Aargauischen Portlandcementfabrik* zu Erfolg und finanzieller Stabilität, was es Schmidheiny erlaubte sich auf seine strategischen Ziele zu fokussieren. Bereits 1921 bekleidete er das Präsidium des Verwaltungsrats und führte die Fabrik unter seinem Motto: *If you can't beat them, join them*. Schmidheiny erkannte die Bedeutung von Partnerschaften und Expansionstätigkeiten über Beteiligungen, um verschiedene lokale Märkte mit seinem Produkt beliefern zu können.[21]

Der erste Schritt ins Ausland fand im Jahre 1922 über eine Beteiligung an einer neuen Fabrik südlich von Paris statt. Es ist beachtlich, dass dies bereits 10 Jahre nach der Gründung passierte, wo doch andere europäische Zementhersteller noch lange nicht an solche Massnahmen dachten.[22] Bereits während des Ersten Weltkriegs entpuppte sich Frankreich als wichtiges Exportland, was die strategische Bedeutung der Expansion zusätzlich unterstützte. Schmidheiny begann daher seine Expansionsstrategie weiter zu forcieren und tiefer im Unternehmen zu verankern. Bereits innerhalb der nächsten drei Jahre tätigte er daher zwei weitere Minderheitsbeteiligungen in Belgien (1925) sowie Holland (1926). Die Verantwortung dafür lag bei den Söhnen Ernst (Junior) und Max Schmidheiny sowie Hans Gygi, welche die Reise

Adolf Gygi konnte die Expansionen in die Benelux Staaten nicht mehr miterleben, da er 1924 an den Folgen eines Autounfalls verstarb und damit die gesamte Unternehmensführung vorläufig an Ernst Schmidheiny abgab. [23]

in die Beneluxstaaten antraten und die verschiedenen Werke begutachteten. Beachtlich war, dass die belgische Fabrik bereits in ihrem Gründungsjahr über eine Produktionskapazität von 65.000 Tonnen Zement pro Jahr verfügte und damit ebenfalls eine technisch hochmoderne Ausstattung besass.[24] Der Fokus auf qualitativ überlegenen Fabriken war bereits zu diesem Zeitpunkt ein fest zementierter Grundpfeiler in der Geschäftsstrategie und sollte sich auch weiterhin durch die geschichtliche Entwicklung des Unternehmens ziehen.

Einer der wichtigsten Entscheidungen für die Expansionsstrategie, die Firmengeschichte sowie die Schmidheiny Dynastie sollte allerdings während einer Reise nach Zypern im Jahre 1927 geschehen. Ernst Schmidheiny und seine Familie waren im Urlaub, als ihn die Nachricht einer zum Verkauf stehenden Zementfabrik in Ägypten erreichte. Er entschied sich dafür, die veraltete Anlage persönlich zu besichtigen, und reiste von Zypern aus nach Maasarah, südlich von Kairo. Zu dieser Zeit gestaltete sich die Zementproduktion in Ägypten generell sehr ineffizient, was zu einem hohen Importanteil führte, um die inländische Zementnachfrage decken zu können. Es bestand also eine gewisse Ähnlichkeit zur anfänglichen Situation in der Schweiz. Darauf aufbauend entstand die Vision einer weiteren hochmodernen Fabrik, welche die Angebotsproblematik ausnutzen und profitabel gestalten sollte. Schmidheiny entschloss sich im Jahre 1929 eine für diese Zeit äusserst leistungsfähige Fabrik im ägyptischen Tourah zu errichten. Der Bau gestaltete sich umständlich, da man auf starken Gegenwind gestossen ist. Beispielsweise versuchten ägyptische Anwälte, die Entwicklungen zu verzögern, da sie befürchteten keine Bestechungsgelder in Form von Pfründen von dem Schweizer Unternehmen zu erhalten. Darüber hinaus halfen auch Zivilbeamte (sog. Paschas), welche als lokale Vertreter im Verwaltungsrat sassen, dem Bau entgegenzuwirken. Trotz allen Widerstands schaffte es Schmidheiny, seine in Tourah gelegene Fabrik mit der veralteten Anlage in Maasarah zu fusionieren, und eine 50-prozentige Beteiligung zu erzielen. Die beiden Anlagen entwickelten sich prächtig und schon nach kurzer Zeit wurde überaus erfolgreich gewirtschaftet (Abbildung 2). [26] [27] [28] [29] [30]



Abbildung 2: Der Ägyptische König (König Fuad I.) besuchte die erfolgreiche Fabrik vier Jahre nach der Öffnung (*Flammer, 2012*)

Trotz der gut laufenden Geschäfte und des Erfolgs im Ausland, stand das Unternehmen anfangs der 30er Jahre vor grossen finanziellen Herausforderungen. Schmidheiny benötigte für die Ägyptenexpansion eine Menge Startkapital, welches er in Form von Bankkrediten organisierte. Die Zinszahlungen hätten im Normalfall zu keinen Problemen geführt, jedoch stellte die Weltwirtschaftskrise Ernst Schmidheiny und die Firma vor gravierende Herausforderungen. Die einhergehende Abwertung der Währung, die hohen laufenden

Kosten der hochmodernen Fabrik in Ägypten, sowie ein schlechtes Geschäft mit einem belgischen Partner sorgten dafür, dass die Kreditaufwendungen die jährlichen Einnahmen überstiegen. Schmidheiny stand daher kurz vor dem Ruin. Nach langem zögern entschied sich die Schweizerische Volksbank das Unternhehmen zu unterstützen und verhalf ihm aus dem Schlamassel – wie sich rausstellen sollte eine gute Entscheidung.[31]

> Die Situation verschlimmerte sich bis zu dem Punkt, an dem er sich entschied, der Schweizerischen Volksbank einen persönlichen Brief mit der Bitte um Unterstützung, zu schreiben. Die Schweizer Handelszeitung zitiert ihn wie folgt: „[In dem Brief] flehte er den Bankier an, ihn vor dem „kompletten Zusammenbruch" zu bewahren: „Ich bitte Sie dringend, mir helfen zu wollen, dass dieser Skandal vermieden wird."" [32]

Ungeachtet der Finanzierungsprobleme wurde weiterhin ein großer Fokus auf die geografische Diversifikation des Zementunternehmens gelegt. So investierte Schmidheiny in Beteiligungen in Deutschland (1927) sowie im Libanon (1929). Je weiter die Expansion voranschritt, desto mehr kristallisierten sich die individuellen Charakteristiken des Unternehmens, im Vergleich zu anderen europäischen Wettbewerbern, heraus.[32] Die Vorgehensweise sich über Minderheitsbeteiligungen an ausländische Unternehmen heranzutasten und diese zu einem späteren Zeitpunkt Schritt für Schritt in Mehrheitsbeteiligungen umzuwandeln oder komplett zu übernehmen, wurde zum gängigen Expansionsdesign des Unternehmens. Ein weiteres, von Ernst Schmidheiny geprägtes Charakteristikum des Unternehmens, bestand fortan in der Finanzierungsideologie. Der Unternehmer strebte bei allen zukünftigen Geschäften nach finanzieller Unabhängigkeit und investierte dementsprechend mit einem maximalen Anteil an Eigenkapital, um auf so viele Schuldenquellen wie möglich verzichten zu können. Damit bewies er zugleich der *Schweizerischen Volksbank*, dass er aus seinem Fehler gelernt hatte und diese zukünftig vermeiden wollte. Der starke Expansionsfokus sowie die finanzielle Eigenständigkeit bildeten damit die beiden fundamentalen Strategiepfeiler Holcims und führten zu einer Reorganisation des Zementgeschäfts und der Unternehmensstruktur. 1930 wurde daher die *Aargauische Portlandcementfabrik* in die *Holderbank Financière Glarus AG (*später Holcim*)* umfirmiert mit der Absicht, die Fabrikationsgesellschaft von den Aktivitäten im In- und Ausland zu trennen und die Finanzierungspolitik besser unterstützen zu können.[33]

Die nächste Generation übernimmt das Steuer der Unternehmensführung und kämpft gleich zu Beginn mit der bis dahin heikelsten Situation des Unternehmens

Bereits bei der anfänglichen Ausdehnung in die Beneluxstaaten war die zweite Generation der Unternehmer massgeblich miteingebunden. Es wurde von Anfang an davon ausgegangen, dass Ernst (Junior) sowie Max Schmidheiny einmal im Geschehen von Holcim mitwirken sollten und daher wurden sie bereits gezielt darauf vorbereitet.[34] Schon seit 1924 leitete Ernst Schmidheiny (Junior), der Ältere der beiden, die erste Fabrik in Holderbank und konnte wertvolle Erfahrung sammeln. Der Moment der Übernahme des Gesamtkonzerns sollte allerdings früher kommen als erwartet. Ernst Schmidheiny kam 1935 bei einem

Flugzeugabsturz in Ägypten ums Leben. Der Pilot verlor bei schweren Sturmböen die Kontrolle der zweimotorigen Maschine über der Wüste von Sinai. Tragischerweise waren der damalige Präsident der *E.G. Portland* und Baumeister des Zementwerks in Ägypten Rudolf Frey, ein britischer Offizier sowie der eigene Sohn Ernst (Junior) ebenfalls an Board. Frey verstarb mit Schmidheiny und sie wurden aufgrund ihrer Verbindung mit dem Land nach ägyptischem Brauch einbalsamiert und in die Schweiz überführt. Der Offizier sowie Ernst Schmidheiny (Junior) überlebten den Absturz mit leichten Verletzungen. Mit Ernst Schmidheiny ging einer der grössten Unternehmer der Zementindustrie und Schweizer Geschichte verloren. Er bildete die entscheidende und weichenstellende Person, welche grösstenteils mit den Erfolgen von Holcim identifiziert werden konnte.

Die Söhne, damals 27 und 33 Jahre alt, übernahmen ab diesem Zeitpunkt, in einer sehr heiklen Phase, die Unternehmensführung. Sie waren bereits mit der Vision von Holcim vertraut, so schrieb Ernst Schmidheiny beispielsweise Anfang der 30er Jahre in einem Brief: „Eure Sache ist es, zu wahren und zu mehren.“[35] Es kann bereits vorweggenommen werden, dass die jungen Führungspersönlichkeiten trotz ihrer relativen Unerfahrenheit und der plötzlichen Verantwortung, visionäre Entscheidungen trafen und die erfolgreiche Weiterführung der Expansion forcierten. So schrieb die Schweizer Handelszeitung über Max Schmidheiny: *„...nahezu alles was [er] in die Hand nahm, verwandelte sich nach ein paar Jahren in Gold*.“[36] Zusätzlich nahm Adolf Gygi's Sohn Hans, welcher vor Jahren schon Anna Maria, die Schwester Ernst (Junior) Schmidheinys, geheiratet hatte, eine unterstützende Rolle für verschiedene Geschäftstätigkeiten ein. Demnach konnten beide Familien, welche bereits für die Entstehung von Holcim die zentralen Akteure waren, weiterhin den Weg des mittlerweile ansehnlichen Zementproduzentens ebnen.[37] [38] [39]

Die Geschwister teilten sich im Zuge der fortlaufenden Expansionssttategie die verschiedenen Zielmärkte untereinander auf. So entstanden unter der Führung der beiden Jungunternehmer weitere zahlreiche Beteiligungen und Partnerschaften. Max Schmidheiny übernahm dabei die Verantwortung für die Expansion in den Nahen Osten, während sich sein Bruder auf Südafrika konzentrierte. 1937 entschied sich Ernst Schmidheiny (Junior) daher, ein Standbein in einem rohstoffreichen Gebiet nahe Kapstadt aufzubauen. Das Werk fing kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges an zu produzieren und entwickelte zu einer extrem ertragsreichen Produktionsstätte. Parallel dazu baute Max Schmidheiny die bisherigen Fabriken in Ägypten und im Libanon weiter aus.[41] [42] [43] [44]

Es schien, als wären die beiden Brüder jedoch nicht gleichgestellt gewesen. Während Ernst Schmidheiny (Junior) die Kontrolle über Holcim übernahm und freie Wahl über seine favorisierten Zielmärkte für das Vorantreiben der Expansion ausübte, gab sich sein Bruder Max mit den Gebieten zufrieden, die Ernst (Junior) nicht wollte.[41]

Während des Zweiten Weltkrieges kämpften viele Unternehmen um ihre Existenz. Die Wirtschaft befand sich in vielen Teilen Europas im Stillstand. So auch weitestgehend in der

Zementindustrie, da in Kriegsjahren vor allem private Bauaufträge fehlten. Gerade der Heimmarkt in der Schweiz brach völlig in sich zusammen, sodass beinahe der gesamte inländische Absatz wegfiel. Um der schwachen europäischen Nachfrage entgegenzuwirken und die Situation zu beruhigen, liess die Unternehmensführung des Zementkonzerns nichts unversucht. Sie teilten ihre Einflusssphären durch Wohnsitze in St. Gallen wie auch in Genf auf, um die Neutralität der Schweiz auszunutzen und beide Seiten des Krieges zu beliefern. So konnten Sie garantieren, dass sie bei jedem erdenklichen Ausgang des Krieges, eine vorteilhafte Position einnehmen würden.[45] [46] Tatsächlich bekamen die deutschen Holcim Fabriken mehrere öffentliche Aufträge für beispielsweise Bunkerbauten, Autobahnen und den Westwall (Siegfried-Linie) und setzten ab 1943/44 zunehmend Kriegsgefangene aus Polen und Italien in ihren Werken ein.[47] Das Arrangement der Firma mit dem Faschismus sollte für das Unternehmen in späteren Tagen noch für viel Kritik sorgen - es unterstützte die Ausdehnung des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt jedoch ungemein.[48]

Nichtsdestotrotz würden die europäischen Einnahmen nicht ansatzweise ausreichen, um die Krise ohne gravierende Probleme bestehen zu können. Somit stellten die Folgen des Krieges auch die Existenz Holcims infrage. Dennoch sollte das Unternehmen, verglichen mit den Wettbewerbern, den Zweiten Weltkrieg mit einem starken Kapitalpuffer überstehen und den Nachkriegsaufschwung investmentintensiv gestalten können. Wie war das möglich, wo doch die meisten Unternehmen noch Jahre nach Ausgang des Krieges mit Spätfolgen zu kämpfen hatten? Holcim konnte aufgrund der bereits Jahre zuvor durchgeführten Expansionsstrategie die heikle Situation erfolgreich überwinden. Als die Absätze in Europa einbrachen, konnten diese mit den Einnahmen aus Ägypten, dem Libanon und Südafrika abgefedert werden. Natürlich erlitt Holcim einen Umsatzrückgang, jedoch vergleichsweise schwächer als viele seiner Konkurrenten, welche erst teilweise weit nach Kriegsende die Bedeutsamkeit einer geografischen Diversifizierung erkannten.[49]

Ein Vergleich mit der heutige *HeidelbergCement* Gruppe, welche sich im Kriege primär auf den deutschen Markt konzentrierte, lässt deutlich werden, wie entscheidend die damalige geografische Diversifikation war. Um den Erfolg beider Unternehmen ins Verhältnis zu setzen, ist zu erwähnen, dass *HeidelbergCement* bereits 1874, also knapp 40 Jahre vor Holcim, gegründet wurde. Im Verlaufe des frühen 20. Jahrhunderts investierte das Unternehmen in mehrere deutsche Werke, bewegte sich jedoch nicht ausserhalb der Landesgrenzen. Ziel war es den Heimmarkt zu dominieren. Zu den Anfängen des Nationalsozialismus

Neben dem direkt-kriegsbedingten Abfall des Absatzes sorgten die Bewirtschaftung von Roh- und Hilfsmitteln wie Kohle und Strom sowie die Verknappung von Betriebs- und Reparaturmaterial für negative Effekte auf das Produktionsvolumen. Darüber hinaus fehlte in jedem Werk ein Grossteil der Belegschaft, welche für den Krieg eingezogen wurde. Um dem entgegenzuwirken, wurden über die Kriegsjahre immer wieder Gruppen an Kriegsgefangenen den Werken zugewiesen und wieder abgezogen, was die Planung und die kontinuierliche Produktion extrem erschwerte.

kam dies dem Unternehmen noch zu Gute, als die Zementindustrie zu einer Schlüsselbranche aufstieg und viele staatliche Baumassnahmen in Auftrag gegeben wurden.[50] Im Gegensatz zum Ersten Weltkrieg, wurde die Zementindustrie als „kriegswichtig" eingestuft, weshalb auch nach Kriegsausbruch noch mit voller Auslastung produziert wurde. Ab 1940 begann jedoch der Krieg erstmalig negative Auswirkungen auf die Industrie zu nehmen. Die zunehmenden Notstände führten im Verlaufe des Krieges dazu, dass trotz des Einsatzes von Kriegsgefangenen und Zwangsarbeitern die Produktionszahlen immer weiter abfielen und es final zu Schliessungen kommen musste. Trotz der Klassifizierung als „kriegswichtig" sowie vielen Aufträgen des Staates, halbierte sich der Gesamtabsatz von *HeidelbergCement* von 1938 bis 1944.[51] Die nächsten Jahre waren von zahlreichen Problemen wie Lieferengpässen, fehlender Belegschaft und allgemeiner wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt. Der Wiederaufbau und Wiederaufstieg konnte erst mit der Gründung der Bundesrepublik 1949 erneut richtig Fahrt aufnehmen.[52]

Damit verlor der Konkurrent aus Deutschland Zeit und Momentum, was Holcim durch die frühe Expansion ins Ausland verhindern konnte. Die inländische Nachfrage in der Schweiz brauchte ebenfalls 16 Jahre bis sie das alte Niveau von 850.000 Tonnen Zement des Jahres 1931 wieder erreichte. Dies unterstreicht ein weiteres Mal die Bedeutsamkeit der damalig gewählten Expansionsstrategie.[53] Die Vision und der Wille als Konzern in verschiedenen Teilen der Erde zu produzieren, legten damit in der ersten Periode den Grundstein für den Erfolg des Unternehmens und war insbesondere für das Meistern der schweren Phase des Krieges mitverantwortlich.

Periode II (1945-1989): Die Übernahmewelle ebnet den Weg an die Weltspitze

Die Expansionsstrategie der 20er und 30er Jahre führte dazu, dass Holcim wie kaum ein anderes Unternehmen der Zementbranche, unbeschadet die Wirren des Zweiten Weltkriegs überstand. Während nahezu alle Industrieunternehmen auf dem europäischen Kontinent zunächst mit dem Wiederaufbau im eigenen Land beschäftigt waren, standen im aargauischen Holderbank die Weichen bereits wieder auf Wachstum. Die Periode von 1945 bis 1990 sollte dabei durch weitere strategische Schachzüge geprägt werden, um die Expansion Holcims weiter voranzutreiben. Doch die lang anhaltende Wachstumsphase fand mit der Zweiten Ölkrise im Jahre 1979 ein jähes Ende. Wie reagierte Holcim auf diese Krise?

Die Nachkriegszeit bildete das Fundament für die einmalige Internationalisierung des Zementgiganten

Die ersten Jahre nach 1945 waren von einem schwierigen politischen und ökonomischen Umfeld gekennzeichnet. Daraus ergaben sich vier relevante Umweltfaktoren, welche auf die Geschäftstätigkeit Holcims direkt und indirekt wirkten. *Politik* - Holcim profitierte weiterhin von der schweizerischen Aussenpolitik und Diplomatie sowie dem damit verbundenen guten Ruf der Neutralität.[54] So konnte Holcim auch nach Ende des Krieges 1945 die Geschäfte sowohl mit Deutschland und Österreich, als auch mit den Alliierten fortführen. *Wirtschaft* - da die

Alliierten zunächst über die Besitzverhältnisse der Industrieanlagen und Unternehmen in den meisten europäischen Ländern verhandelten, musste Holcim auf die Gewinne aus seinen Beteiligungen in Deutschland und Österreich verzichten.[55] *Sozio-kulturell* - in der Zeit von 1939 bis 1945 starben alleine 8,2 Millionen französische- und deutsche Soldaten und Zivilisten, weshalb es in den meisten europäischen Zementwerken an qualifizierten Arbeitskräften fehlte.[56] *Recht* - bis nach dem Zweiten Weltkrieg gab es in Europa wenig Bestrebungen nach einer Vereinheitlichung der Rechtslage, was zu stark divergierenden Rechtssystemen führte. Alles in allem zogen die externen Faktoren dieser Zeit eine negative Wirkung auf die Zementindustrie mit sich. Während Konkurrenten wie das Unternehmen *HeidelbergCement* aus Deutschland primär mit Plünderungen, Entnazifizierungen und maroder Infrastruktur zu kämpfen hatten, wurden bei Holcim bereits ab 1945 wieder wichtige strategische Weichen gestellt.[57]

Bei Holcim entschloss man sich 1947, die *Technische Anstalt Holderbank* (TSH) zu gründen. Triebfeder hinter einer der wohl wichtigsten strategischen Entscheidungen nach dem Zweiten Weltkrieg, war Hans Gygi. Die TSH brachte eine nachhaltige Veränderung in die Zementindustrie, da sie die erste Abteilung eines Zementherstellers war, welche die drei Bereiche Beratung, Forschung und Projektentwicklung unter einem Dach vereinte. Bereits früh wurde klar, dass diese bewusste Entscheidung das spezifische Wissen zu bündeln, zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Holcim führen kann. Schon zu Beginn der 50er Jahre brachte es Hans Gygi zustande, erste Gewinne mit dem Verkauf von Lizenzen und Beratungsprojekten durch die TSH zu realisieren. So sorgte die TSH im ersten Schritt für interne, und im zweiten Schritt in der gesamten Branche für Effizienzsteigerungen. Um sich weiterhin vor regionalen Nachfrageschwankungen bestmöglich zu schützen, beauftragte die Geschäftsleitung die unternehmenseigene TSH mit der Aufgabe, eine Expansionsstrategie für den nordamerikanischen Markt zu entwickeln.[59]

Schon in den 1930-er Jahren erkannte Ernst Schmidheiny Senior den Vorteil von Wissen als Kapital und förderte den internen Erfahrungsaustausch. Ein internes Magazin diente dazu den Austausch der Ingenieure, Techniker und Chemiker zwischen den einzelnen Zementwerken zu stärken. Dies legte den Grundstein für die Schaffung einer Forschungsanstalt in Holderbank.[59]

Neben der Gründung der TSH, traf Holcim eine weitere wegweisende strategische Entscheidung hinsichtlich der finanziellen Mittel für die Expansion. Holcim benötigt eine standardisierte Vorgehensweise, um frisches Kapital zu beschaffen. Der Zementkonzern identifizierte, als eines der ersten Schweizer Familienunternehmen überhaupt, die Hebelwirkung der Finanzmärkte. So führte das Unternehmen im Frühjahr 1958 eine Kapitalerhöhung von 10 auf 30 Milliarden Franken durch. Mit dem frischen Kapital wurden ebenfalls spätere kostspielige Investitionen in Nord- und Südamerika finanziert.[60] [61]

Sowohl die TSH als auch die Kapitalerhöhung sorgten für ein solides Fundament. Doch der Bauboom der Nachkriegsjahre in Europa, ausgelöst durch den Marshallplan 1948 bis 1952, bei

dem die USA den Wiederaufbau Westeuropas mit 13,2 Milliarden Dollar vorantrieben, stellte das letzte fehlenden Puzzleteil dar.[62] Speziell ab 1948 befeuerte der Anstieg im privaten Hausbau in der Schweiz das starke Wachstum Holcims im darauffolgenden Jahrzehnt. Allein im Jahr 1954 wurden 31.000 Wohneinheiten errichtet. Dies entsprach einer Verdreifachung von fertiggestellten Wohneinheiten seit dem Kriegsende. Zum starken Hausbau kamen grosse Infrastrukturprojekte, wie der Bau von Staumauern und neuen Autobahnen. Dies führte zu einer Phase der Hochkonjunktur, welche Holcim nutzte, um nötige Investitionen für die folgende globale Expansion zu sichern.[63]

Holcim baut im Jahr 1947 die Aktivitäten in Südafrika aus und blickt bereits schon mit einem Auge nach Nordamerika

Während der Zeit des Wiederaufbaus waren Firmenkäufe in Europa kaum möglich. Daher schaute sich Holcim nach möglichen Wachstumsmärkten in Afrika und den USA um. Zwar hatte der Industriekonzern schon eine Beteiligung in Südafrika, allerdings suchte man im Jahr 1946 intensiv nach potenziellen Übernahmezielen, da man näher an den Boom Zentren des Landes agieren wollte. Mit der Beteiligung an der *Anglo Alpa Cement Ltd.*, konnte Holcim sein Ziel erreichen und die Position auf dem südafrikanischen Markt nachhaltig ausbauen. Einmal mehr setzte man auf das altbewährte Prinzip erst mithilfe von Minderheitsbeteiligungen Einblicke in den Markt zu bekommen, um dann die Mehrheit zu erwerben[64]. Dabei konnte Holcim enorm von dem in Südafrika regierenden Apartheidsregime und dem damit verbundenen niedrigen Lohn- und Arbeitsschutzniveau für vorwiegend farbige Mitarbeiter profitieren. Dies wurde auch noch Jahrzehnte später in der Schweizer Presse thematisiert.[65] Konkret lag das Einkommen in den dortigen Zementwerken zwischen 40 bis 70 Prozent unter dem damaligen Existenzminimum[66] [67] [68]. Somit konnte Holcim in den 60er und 70er Jahren zwischen 12 bis 15 Prozent des gesamten Konzernumsatzes in Südafrika erzielen.[69] [70]

Nachdem Holcim in Südafrika bereits aktiv war, erkannte der Konzern die Relevanz des nordamerikanischen Marktes. In den USA und Kanada fanden mit dem Bau von Einfamilienhäusern und dem intensiven Ausbau des Autobahnnetzes ein regelrechter Bauboom statt. Die von der TSH bis ins Detail geplante Expansionsstrategie für den nordamerikanischen Markt kam daher wie gerufen und so verlor man in Holderbank keine Zeit und forcierte die Expansion im Jahre 1950. Ähnlich strategisch denkend wie sein Vater, konzentrierte sich Ernst Schmidheiny Junior darauf, zunächst Fuss auf dem nordamerikanischen Kontinent zu fassen. Darüber hinaus lag der strategische Fokus auf der Produktion von günstigem sowie qualitativ hochwertigem Zement, um sich von lokalen Rivalen abzuheben. Mit starken Partnern aus der Finanzindustrie investierte Holcim in ein Werk im kanadischen Villeneuve, sodass die zu der Zeit übliche Kapazität verdoppelt wurde. Der Erfolg

In Holderbank arbeitete man intensiv daran Beteiligungen auf möglichst vielen Kontinenten zu halten. Nachdem man erfolgreich nach Nordamerika expandierte, wurde im Jahr 1970 die erste Minderheitsbeteiligung in Australien akquiriert und damit den mittlerweile vierten Kontinent für sich gewinnen.[71]

konnte mit der Eröffnung eines zweiten Werkes mit der gleichen Kapazität in der Nähe von Toronto, wiederholt werden. Kurz darauf wird in den USA im Jahr 1960 ein Produktionsstätte im Bundesstaat Michigan errichtet. Aufgrund der positiven Erfahrung die man auf dem nordamerikanischen Markt sammeln konnte, bildeten die drei Werke den Auftakt, für die Übernahme weiterer Produktionsstätten in Nord- und Südamerika.[73]

Eine Kernkompetenz, die sich Holcim in diesen Jahrzehnten angeeignet hatte, war es Übernahmen fast simultan zu tätigen. Diese Fähigkeit wird durch die vier Attribute wertvoll, rar, nicht imitierbar und organisiert charakterisiert: Das Wissen welches durch die schiere Anzahl von 31 Beteiligungen an Zementunternehmen bis zum Jahr 1970 gesammelt wurde, galt als sehr wertvoll. Darüber hinaus war die Ressource in der damaligen Zeit sowohl rar sowie auch als kaum zu imitieren. Durch die Gründung der TSH wurde diese Kompetenz optimal gebündelt und in Einklang mit den Organisationsstrukturen gebracht. Zusammenfassend wirkte sich dieses Wissen positiv auf die weitere Entwicklung von Holcim aus und stellte einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar.

Die Expansionsphase in Südamerika wird von den Folgen der Ersten Ölkrise überschattet

Etwa zeitgleich mit der Expansion in Nordamerika expandierte Holcim im Verlauf der 50er und 60er Jahre weiter und kaufte Anteile an südamerikanischen Zementwerken in Brasilien, Costa Rica, Mexiko, Peru und Kolumbien. Aufgrund der damalig komplizierten internationalen Verflechtungen und der damit einhergehenden steigenden Intransparenz entschlossen sich Ernst Junior und Max Schmidheiny im Jahr 1970 dazu, die vorher getrennten Zementaktivitäten zusammenzulegen.[74] Durch diese Bündelung unter der neuen Holdingstruktur entstand ein Gigant, mit einer Jahreskapazität von 25,5 Millionen Tonnen Zement (Abbildung 3). Somit wurde insgesamt ein verbesserter Zugang zu den verschiedenen Kapitalmärkten ermöglicht und die weitere Internationalisierung konnte einfacher vorangetrieben werden.[75]

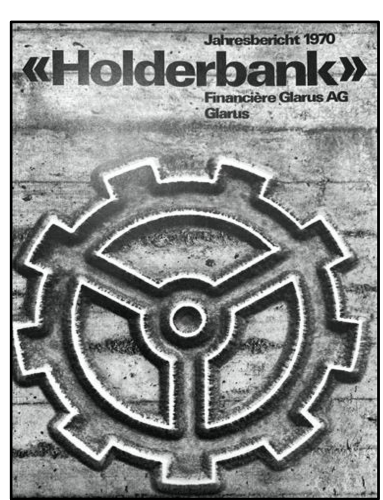


Abbildung 3: Erster Jahresbericht unter der neuen Holdingstruktur *(Flammer, 2012)*

Was die beiden Unternehmenslenker nicht ahnen konnten – nur drei Jahre nach der Gründung der neuen Holding kam es zu einem enormen Nachfrageeinbruch. Grund dafür war die Ölkrise im Jahr 1973. Ausgelöst durch einen Angriff auf die besetzten Gebiete Israels, stieg der Ölpreis aufgrund einer Drosselung der Förderungsmenge um das Vierfache.[76] [77] Da zu der Zeit die meisten Öfen in Zementwerken mit Öl befeuert wurden, war insbesondere Holcim stark betroffen. Doch trotz des Absatzeinbruchs von über 10 Prozent, sollte man in Holderbank gut auf dies Krise vorbereitet sein. Ein Grund, warum die Geschäftsleitung sich strategisch gut aufgestellt sah, war der hohe Internationalisierungsgrad des Konzerns. Aufgrund dessen konnte Holcim, wie schon während des Zweiten Weltkrieges, einmal mehr die regionalen Auftragsschwankungen durch eine robuste Nachfrage in Südafrika und dem Libanon sowie

einer positiven Entwicklung in Südamerika ausgleichen. Besonders erfreulich entwickelten sich auch die Geschäfte in Südamerika, sodass Holcim 1976 sogar ein Wachstum von über 11 Prozent in Brasilien, 6,6 Prozent in Costa Rica, sowie ca. 5,3 Prozent in Kolumbien erzielt werden konnte. Mit diesem Wachstum konnte Holcim sich ein Teil des benötigten Kapitals für die weitere Expansion beschaffen. Somit waren weitere Übernahmen in Ecuador (1975), Chile (1977) und Venezuela (1979) möglich. Dabei griff Ernst Schmidheiny Junior wieder auf die schon zur Zeit seines Vaters altbewährte Methode zurück - «*If you can't beat them, join them.*». Mit Beteiligungen versuchte Holcim zunächst Marktanteile zu erlangen, um dann mit hohen Investitionen die Zementwerke auf den modernsten Stand der Technik zu bringen.[78]

Doch wie reagierte die Konkurrenz auf den Nachfrageeinbruch? Zum Zeitpunkt der Ölkrise gab es erste Bestrebungen bei Konkurrenten wie HeidedlbergCement die lokale Marktabhängigkeit geografisch zu diversifizieren und neue Absatzmärkte zu erschliessen. *HeidelbergCement* identifizierte dazu auf dem nordamerikanischen Markt potenzielle Übernahmeziele, da die Zementindustrie dort mit den Nachwehen des ersten Ölpreisschocks zu kämpfen hatte. Entsprechend niedrig waren die Preise für bestehende Zementwerke und so wurden im Jahr 1977 erste Käufe getätigt. Somit wurde die Diversifikationsstrategie Holcims imitiert und der Schritt nach Nordamerika gewagt - allerdings erst 20 Jahre später als Holcim.[79]

Zum ersten Mal in der Geschichte Holcims gerät die erfolgversprechende Diversifikationsstrategie unter Druck

Während in der Vergangenheit Nachfrageeinbrüche durch eine starke Entwicklung in anderen Regionen abgefedert werden konnten, kam es währende der Zweiten Ölkrise 1979 zu ersthaften Problemen. Alle Kontinente waren zu dieser Zeit stark vom wirtschaftlichen Rückgang betroffen. Dies führte zu noch nie da gewesenen Überkapazitäten, da die Auslastung in den Produktionsstätten auf den Hauptmärkten teilweise unter 50 Prozent fiel. Insbesondere die südamerikanischen Beteiligungen, in die das Unternehmen erst kürzlich sehr viel Geld investiert hatte, gerieten aufgrund der auf dem gesamten Kontinent einsetzenden Inflationsspirale stark unter Druck.[80]

In der Geschäftsleitung in Holderbank beschäftigte man sich intensiv mit der Frage, wie man die regionalen Unterschiede in der Nachfrage und dem Angebot bestmöglich verbinden konnte. Ein strategischer Schachzug war dabei der Aufbau der unternehmenseigenen Handelssparte. Mithilfe dieser konnte Holcim nun die Überkapazitäten in einzelnen Ländern abbauen und den Zement in den verschiedenen Märkten verteilen. Eine weitere bedeutende strategische Entscheidung war die Expansion nach Spanien. Nach dem Ende der Franco Diktatur 1975 zeichnet sich dort ein Bauboom ab, der massgeblich durch die Weltausstellung sowie die Olympischen Sommerspiele (beide 1982) beeinflusst wurde. Um am Wachstum in Spanien zu partizipieren, suchte Holcim daher nach einem passenden Übernahmekandidaten. 1988 schlug man dann final zu und kaufte den spanischen Konkurrenten *Alba* inklusive seiner vier Zementwerke. Neben den neuen Aktivitäten in Spanien erfreute sich die Geschäftsleitung

Holcims einer sehr guten Entwicklung der nordamerikanischen Beteiligungen. Konkret arbeiteten 1988 ca. 5.000 der insgesamt 20.000 Beschäftigten Holcims in Produktionsstätten in den USA und Kanada. Damit war Holcim nicht nur zum grössten Baustoffproduzenten Nordamerikas aufgestiegen – sondern gleichzeitig zum grössten Zementhersteller der Welt.[81] In die Zeit des steilen Aufstiegs fiel auch die Übergabe der Unternehmensanteile an die nächste Generation. Max Schmidheiny bereitet seinen Sohn Thomas schon früh auf die Nachfolge der Familiendynastie vor. Im Gegensatz zu anderen Familienpatronen konnte Max Schmidheiny die Zügel aus der Hand geben, sodass der Generationswechsel als gut durchdacht und geplant angesehen werden kann. Nachdem Thomas und sein Bruder Stephan Schmidheiny das Aktienpaket ihres Vaters überschrieben bekamen, übernahm der zwei Jahre ältere Bruder Thomas das Geschäft mit Zement und Beton. Er tastete sich dabei Schritt für Schritt an das Mandat des Verwaltungsratspräsidenten heran und wurde auch nach der Erbteilung 1984 zu diesem ernannt. Mit ihm begann eine neue Ära Holcims.[83]

> Thomas Schmidheiny, seines Zeichens studierter Betriebswirt und Ingenieur der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, wurde nach dem Studium Schichtführer in einem Werk in Peru. Er verbrachtet sein ganzes Berufsleben im Familienunternehmen und wurde aufgrund seines Erbes, in der schweizerischen Presse der »Schweizer Zementbaron« getauft. [83]

Periode III (1989-2007): Rekorde für die Ewigkeit durch strategische Raffinessen

Die Erfolge in Nordamerika sowie der richtige Riecher in Lateinamerika während der Hochkonjunktur bescherten Holcim weitere erfolgreiche Jahrzehnte. Somit haben drei Generationen der Schmidheiny Dynastie es geschafft, in nur 80 Jahren, eine kleine Zementfabrik im aargauischen Holderbank zu einem Weltkonzern mit 6 Milliarden Franken Umsatz pro Jahr zu formen.[84] An dieser Stelle sollte es jedoch noch nicht zu Ende gehen, denn in den 90er Jahren geschah weiterhin Erstaunliches. Die Periode von 1989 bis 2007 war hierbei nicht nur geprägt vom Vorstoss in neue Märkte, sondern auch wichtigen internen strategischen Entscheidungen, welche die vertikale Integration des Produktportfolios sowie ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm einleiteten. Jedoch war nicht jeder Schritt von purem Erfolg gekrönt. Doch welche Expansionen stellten die grössten Risiken dar und wie konnten die ansteigende Komplexität überwunden werden?

Der Fall des Eisernen Vorhangs öffnet die Tore nach Osteuropa und sorgt für eine nachhaltige Umstrukturierung des Konzerns

Die Revolution von 1989 zerschlug die Trennlinie zwischen der Marktwirtschaft im Westen und der Planwirtschaft im Osten. Plötzlich entstanden neue Chancen für die Wirtschaft, die es zu nutzen galt.[85] Damit bestand für Holcim nun die Möglichkeit, erste Schritte in Richtung Osten zu wagen.[86] Die Expansion konnte nicht lange auf sich warten lassen, denn die Konkurrenz schlief nicht.

«Es ging wie im Wilden Westen zu und her. Alles musste blitzschnell gehen.»[87]

Bereits im selben Jahr sollten daher auf Worte Taten folgen und so wagte Holcim die erste Beteiligung im Zuge einer Privatisierung eines staatlichen Baustoffunternehmens in Ungarn.[88] Weitere Beteiligungen von derartigen Staatsbetrieben in Osteuropa folgten bereits zwei Jahre später 1992 mit Zementwerken in der Slowakei sowie der Tschechischen Republik. Später wurden weitere Werke in Kroatien (1995), Bulgarien (1997), Rumänien (1997) und Serbien (2002) übernommen.[89] Holcim folgte dabei stets einer Strategie, welche sich über die letzten Jahrzehnte bereits etabliert hatte: Mit einer Minderheitsbeteiligungen das Fundament giessen und diese in folgenden Jahren zu eine Mehrheitsbeteiligung auszubauen. Nachdem das mehrheitliche Stimmrecht aufseiten Holcims lag, wurden die Anlagen modernisiert und Kapazitäten konsequent erweitert – ein Prinzip, welches bis heute Anwendung im Unternehmen findet.[90]

Neben der starken geografischen Diversifikation in osteuropäische Länder basierte die Unternehmensführung des Zementgiganten noch auf einer anderen Strategie - der vertikalen Integration. Diese Eingliederung von verwandten Geschäftsbereichen wurde in vor- aber auch nachgelagerten Prozessen der Zementwertschöpfung durchgeführt.[91] Somit lag der Fokus in den 90er Jahren nicht mehr nur auf der Produktion des Bindemittels. Mit der Botschaft «*Vom Zement zum Beton*» leitete Holcim unter der Führung von Thomas Schmidheiny eine neue Ära ein, welche nicht nur die Förderung und Verarbeitung von Zuschlagstoffen wie Kies und Sand inkludierte, sondern auch den Aufbau einer Sparte für Transportbeton sowie Bauchchemie.[92] Diese Schritte sorgten für eine zusätzliche Wertschöpfungsmöglichkeit, welche nachhaltig zur Stärkung des Unternehmens beitrugen (Abbildung 4).

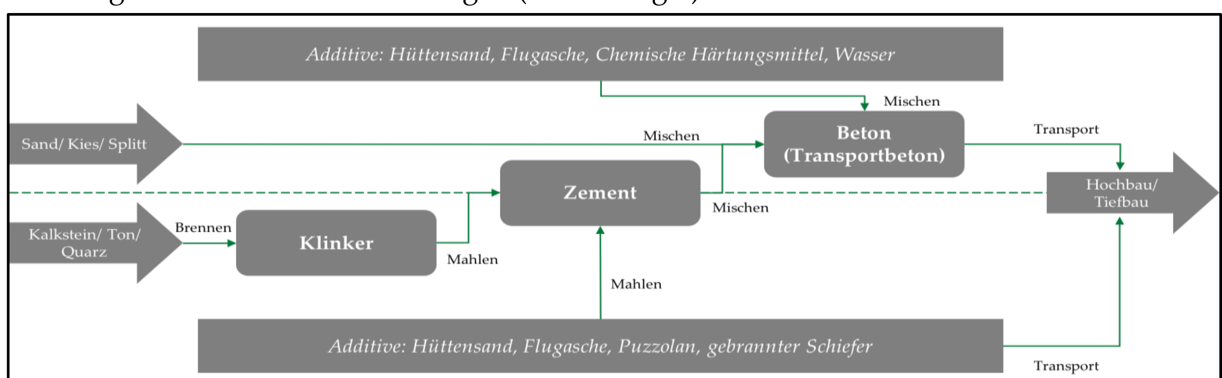


Abbildung 4: Wertschöpfungskette der Primäraktivitäten bei der Zementherstellung (eigene Darstellung in Anlehnung an Bundeskartellamt, 2017)

Ebenfalls zu Beginn der 90er Jahre wurde Holcim einem umfänglichen Restrukturierungsprogramm unterzogen. In den etablierten Märkten von Westeuropa sowie Nord- und Lateinamerika sorgte dieser Schritt für einen überproportionalen Anstieg der Gewinne. So erhöte sich die Profitabilität von 1993 bis 2006 von 11,7- auf 18,3 Prozent. Im Vergleich zu direkten Konkurrenten wie *Lafarge* (11,8- zu 15,6 Prozent),

Mit der Strukturbereinigung wurde auch die seit bereits 80 Jahren bestehenden *E.G. Portland* aufgelöst und somit auch das schweizerische Zementkartell, welches von Ernst Schmidheiny geprägt wurde.[98]

Cemex (26,9- zu 13,7 Prozent) oder auch *Heidelberger Cement* (12,4 - zu 15,8 Prozent) war dieser Wert einzigartig. Die postive Entwicklung lässt sich auf das bereits früh etablierte Restrukturierungsprogramm von 1992 zurückzuführen.[93] Im Sinne der Restrukturierung der bestehenden Märkte kam es im selben Jahr durch Übernahmen und Umschichtungen von Besitzverhältnissen zu weitreichenden Strukturbereinigungen von Holcim.[94] Die von der NZZ als «*wichtigste Reorientierung der letzten Dezennien*» beschriebene Veränderung, vereinte die Hälfte des schweizerischen Zementmarktes unter einem Dach - der *Holderbank Cement und Beton AG*.[95] [96] Die resultierende Marktbereinigung folgte damit nicht nur dem Trend der Unternehmenskonzentration in der Zementbranche, sondern auch der Marktliberalisierung in Europa, die von der Europäischen Union sowie der World Trade Orgainzation (WTO) gefordert wurden.[98] Gesamthaft sorgte die Restrukturierung für eine ideale Grundlage für die weitere Expansionspolitik des Weltkonzerns.

Die Hochkonjunktur in den USA sowie der stabile lateinamerikanische Markt begünstigten das Vorhaben, weiter nach Osten vorzudringen und nachhaltig in Asien Fuss zu fassen

Der Bauboom in den 90er Jahren in den USA sorgte für eine volle Auslastung der nordamerikanischen Werke und einem erstmalig erreichten Verkaufsvolumen von 15 Millionen Tonnen Zement im Jahr 1993.[99] Zudem wirkten sich die stabilen Märkte in Lateinamerika mit weiteren Beteiligungen in Brasilien, Argentinien, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Panama sowie Venezuela positiv auf das Ergebnis des Konzerns aus.[100] So wurde die Gesamtkapazität in Süd- und Mittelamerika von 12 auf 30 Millionen Tonnen Zement pro Jahr erhöht und führte dazu, dass 40 Prozent des Konzerngewinns 1993 aus Lateinamerika stammte.[101] Doch auch hier sollte die Reise noch kein Ende finden, denn Holcim hatte weitere Pläne.

Der Weg führte weiter nach Asien. In der Krise der asiatischen Märkte in den Jahren 1997 und 1998 erkannte Holcim das Potenzial früher als seine Konkurrenten und trieb seine Expansion weiter voran. Damit folgten die entscheidenend Schritte, um die Erweiterung des Unternehmens bis auf den letzten Kontinent voranzutreiben (Antarktis ausgeschlossen).[102] Nachdem der Zementgigant bereits in Vietnam (1994) und Sri Lanka (1996) weiter Beteiligungen ausgebaut hatte, nutze Holcim die Umbruchphase der Krise, um in Malaysia (1998), Bangladesch (2000) sowie Indonesien (2001) Fuss zu fassen.[103] [104] Neben den eher kleineren Werken mit Kapazitäten zwischen 0,5 und 5 Millionen Tonnen Zement pro Jahr, stachen die Zukäufe in Thailand (1998) mit einer Kapazität von 16.5 Millionen Tonnen Zement pro Jahr sowie die Fusion auf den Philippinen besonders heraus. Die bereits seit 1974 bestehende Beteiligung auf den Philippinen stand 1998 kurz vor einem Zusammenschluss, welche Holcim mit 9,2 Millionen Tonnen Zement pro Jahr zum grössten Baustoffproduzenten des Landes machen sollten. Der finale Deal und die Zusammenlegung erfolgten jedoch erst vier Jahre später.[105] Trotz des erfolgreichen Ausbaus in Asien, liess die erste grosse Herausforderung dieser Periode nicht lange auf sich warten.

Im Jahre 1995 wagte Holcim die ersten Schritte in Richtung China. Mit einer Beteiligung über eine neuseeländische Tochter, wollte man sich in einer Zementfabrik in Shanghai einkaufen und Zugang zur grössten Volksrepublik der Welt erhalten.[106] Dabei stiess man jedoch wiederholt auf Probleme. Der Partner vor Ort wollte sich in seinem operativen Geschäft nicht reinreden lassen und Holcim konnte seine eigentliche Strategie, der Modernisierungen und dem Ausbau der Kapazitäten, nicht umsetzen. So kam es, dass man die operative Führung an den lokalen Joint Venture Partner abgeben musste. Thomas Schmidheiny war damals selbst vor Ort, um die problematischen Gegebenheiten besser einzuschätzen und die richtige Entscheidung zu treffen. Er entschied, die Beteiligung weiter bestehen zu lassen, jedoch den Weg nach China über einen anderen Pfad zu bestreiten.[107] Nach diesem Misserfolg wagte man erst wieder 1999 eine weitere Beteiligung an der chinesischen *Huaxin Cement Group*. Als grösster Aktionär konnte sich Holcim optimal in den strategischen Entscheidungen einbringen und tiefer in den chinesischen Markt eintauchen. Dieser machte mit einer Milliarde Tonnen Zement pro Jahr bereits damals 50 Prozent des Weltmarktes aus und sollte sich auch in den nächsten Jahren positiv entwickeln.[108] Durch die Erfahrungen mit solchen Mengen konnte das Unternehmen mehr über die Kostenstruktur in der Betonindustrie erfahren und dies auf andere Standorte der Welt übertragen.[109] So konnten in stagnierenden Industriestaaten weniger effiziente Kapazitäten abgebaut und die Profitabilität nachhaltig gesteigert werden. Gesamthaft schaffte es der Konzern in den 90er Jahren zum grössten Zementanbieter im ASEAN-Raum aufzusteigen.

Vereinfachungen der Besitzverhältnisse sowie der Namenswechsel von Holcim stellen die Weichen für weitere internationale Expansionen

Das erste Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts wurde geprägt durch viele strukturelle Veränderungen, die es dem Konzern erlaubten, an internationalen Kapitalmärkten zu partizipieren und die Umsätze auf ein Rekordhoch von 27 Milliarden Franken (2007) zu steigern.[110] [111] Alles begann 2001, als sich der Zementgigant dafür entschied, sein seit fast 90 Jahren bestehendes Unternehmen *Holderbank* in *Holcim* umzutaufen.[112] [113] Diese Entscheidung war kein strategisches Marketing Tool, sondern basierte dem Problem, dass Holder<u>bank</u> in vielen Ländern der Welt mit einem Finanzinstitut verwechselt wurde. Mit den ersten drei Buchstaben *Hol* soll die 90-jährige Geschichte Holderbanks fortgesetzt werden, während die Buchstaben *cim* auf das Hauptprodukt Zement verweisen.[115] Somit war Holcim für weitere internationale Schritte gewappnet.

> Dies Verwechslung führte so weit, dass der Zementherstller in einigen Ländern beinahe unter das Bankengesetz gefallen wäre und damit deutlich strengere Auflagen erhalten hätte.[115]

Kurz nach der Anpassung des Namens kam es jedoch zu deutlich tief greifenderen Veränderungen. 2002 entschied sich Thomas Schmidheiny, die Konzernleitung abzugeben und mit Markus Akermann erstmalig einen Geschäftsführer ausserhalb der Familiendynastie zu bestellen.[116] Basierend auf seinem mehrheitlichen Aktienbesitz sah er die Machtverteilung als nicht mehr zeitgemäss.[117] Dazu kamen weitere private wirtschaftliche Affären im Zuge des

Siwssair Groundings, wo Thomas Schmidheiny als Vizepräsident agierte, sowie ein Insider-Verdacht in Spanien, welche am Image der Schmidheinys kratzten und damit auch drastische Auswirkungen auf die Aktienentwicklung von Holcim hatten.[118] [119] Als Reaktion trat Thomas Schmidheiny im Jahr 2003 auch als Verwaltungsratspräsident zurück und sorgte damit für eine klare Trennung.[120] Zudem führte Holcim unter dem Motto «*one share – one vote*» 2003 die Einheitsaktie ein, womit Thomas Schmidheiny zwar die Mehrheitsanteile verlor, jedoch den Weg für die Weiterentwicklung des Unternehmens ebnete.[121] Durch die Umstellung auf eine Publikumsgesellschaft und damit zeitgemässeren Strukturen, hatte Holcim es nun leichter am internationalen Kapitalmarkt zu partizipieren und seine Expansion zu fördern. Eine Standartisierung der Führungs- und Serviceaufgaben im Jahr 2004 führte zudem dazu, dass sich die einzelnen Regionen besser auf die Expansion konzentrieren konnten. [122]

Entscheidend war nicht nur die weitere Expansion in Schwellenländer, sondern auch die positive Entwicklung der asiatischen Märkte.[123] Hier bewies Holcim Weitsicht und erkannte Asien als Motor der Weltwirtschaft nach der Jahrtausendwende frühzeitig. Die Erfolge sorgten dafür, das Holcim als erster Baustoffkonzern 50 Prozent seiner Umsätze in den aufstrebenden Märkten erzielte und damit einen Grad der geografischen Diversifikation erreichte, welcher nachhaltiges Wachstum unterstützte und globale Konjunkturschwankungen ausgleichen konnte.[124] Treiber des Erfolges war zudem weiterhin die in den 90er Jahren vorgenommene vertikale Integration.[125] Dies wurde 2005 nochmals, mit dem bis dahin grössten Zukauf in der der Geschichte, im Wert von 4 Milliarden Franken, unterstrichen. Der Kauf der britischen *Aggregate Industry* sorgte nicht nur für eine starke Marktposition bei Zuschlagstoffen in Grossbritanien und den USA, sondern auch für die Sicherung von Abbaugebieten, welche durch verschärfte Umweltauflagen immer stärker limitiert wurden.

Auch die strategische Grundentscheidung bei Beteiligungen stets Minderheitspositionen zu beziehen und diese zu erweitern, sollte sich nach der Jahrtausendwende bezahlt machen. Im Sinn «*geduldig, aber hartnäckig*» verhandelte Holcim über zwei Jahre hinweg mit zwei indischen Zementgruppen und erwarb im ersten Schritt 2005 Minderheitsbeteiligungen an der Zementgesellschaft *ACC* sowie ein Jahr später an der *Ambuja Cements*.[126] Schritt für Schritt wurden diese Minderheitsbeteiligungen in den kommenden Jahren auf mehr als 50 Prozent ausgebaut und führten final zu einer Integration beider indischen Gesellschaften. Mit über 50 Millionen Tonnen Zement pro Jahr stellt diese Gesellschaft die grösste Beteiligung Holcims dar und verdeutlicht einmal mehr die Führung im asiatischen Zementmarkt.[127]

All diese positiven Entwicklungen seit dem Umbau von Holcim nach der Jahrtausendwende resultierten im Jahr 2007 in einem Rekordumsatz von 27 Milliarden Franken. Damit verdreifachte der Konzern seine Umsätze von 6 Milliarden Franken seit Beginn der 90er Jahre (Abbildung 6).[128] Die finanziell erfolgreichste Periode endet mit dem Rekordjahr 2007 und damit endet auch die Analyse der Geschichte Holcims.

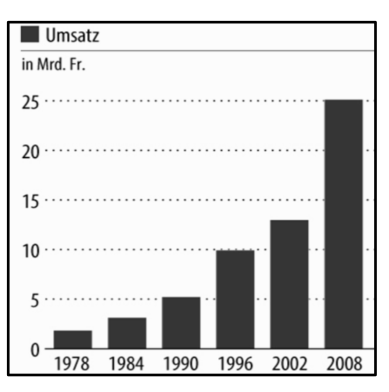


Abbildung 6: Umsatzentwicklung von Holcium (Darstellung von Finanz

Fazit – *„If you can't beat them, join them"*

Seit der Gründung blickt Holcim auf eine über 100 Jahre andauernde Geschichte zurück. Entscheidend für den Erfolg war die schweizer Familiendynastie Schmidheiny. Der strategischen Weitsicht des Visionärs Ernst Schmidheiny ist es geschuldet, dass die internationale Ausdehnung schon früh im Fundament des Unternehmens verankert wurde und dadurch verschiedenste Krisen überstanden und große Erfolge gefeiert werden konnten. Dabei befolgte Ernst Schmidheiny zeitlebens sein Credo – *„If you can't beat them, join them"*, welches sich wie ein roter Faden durch die gesamte Unternehmensgeschichte zieht. In den letzten nahezu neun Jahrzehnten ging Holcim stets gleich vor: Zunächst wurde mithilfe einer Beteiligung ein neuer Markt erschlossen, anschliessend die Produktionsstätten modernisiert, um dann final die Betiligungsmehrheit zu erlangen. Damit einhergehend, war es eine strategische Maxime, neue Märkte schneller als die Konkurrenz zu besetzen und Position zu beziehen. Letztendlich war es diese Maxime und die strategische Raffinesse, welche es dem Weltkonzern erlaubten, so oft einen Schritt weiter als die Konkurrenz zu sein und besser gewappnet zu sein in einer heiklen Situation. Sowohl beide Weltkriege, die Weltwirtschaftskrise und beide Ölkrisen konnten aufgrund der Absicherung durch Diversifikation, des Wissensschatzes der TSH sowie der vertikalen Integration überstanden werden. Es bleibt nur abschliessend ein Fazit zu ziehen und die aussergewöhnlichen Erfolge Holcims zu würdigen – eine Zementfabrik aus dem kleinen aargauischen Holderbank ist in der Welt zu Hause.

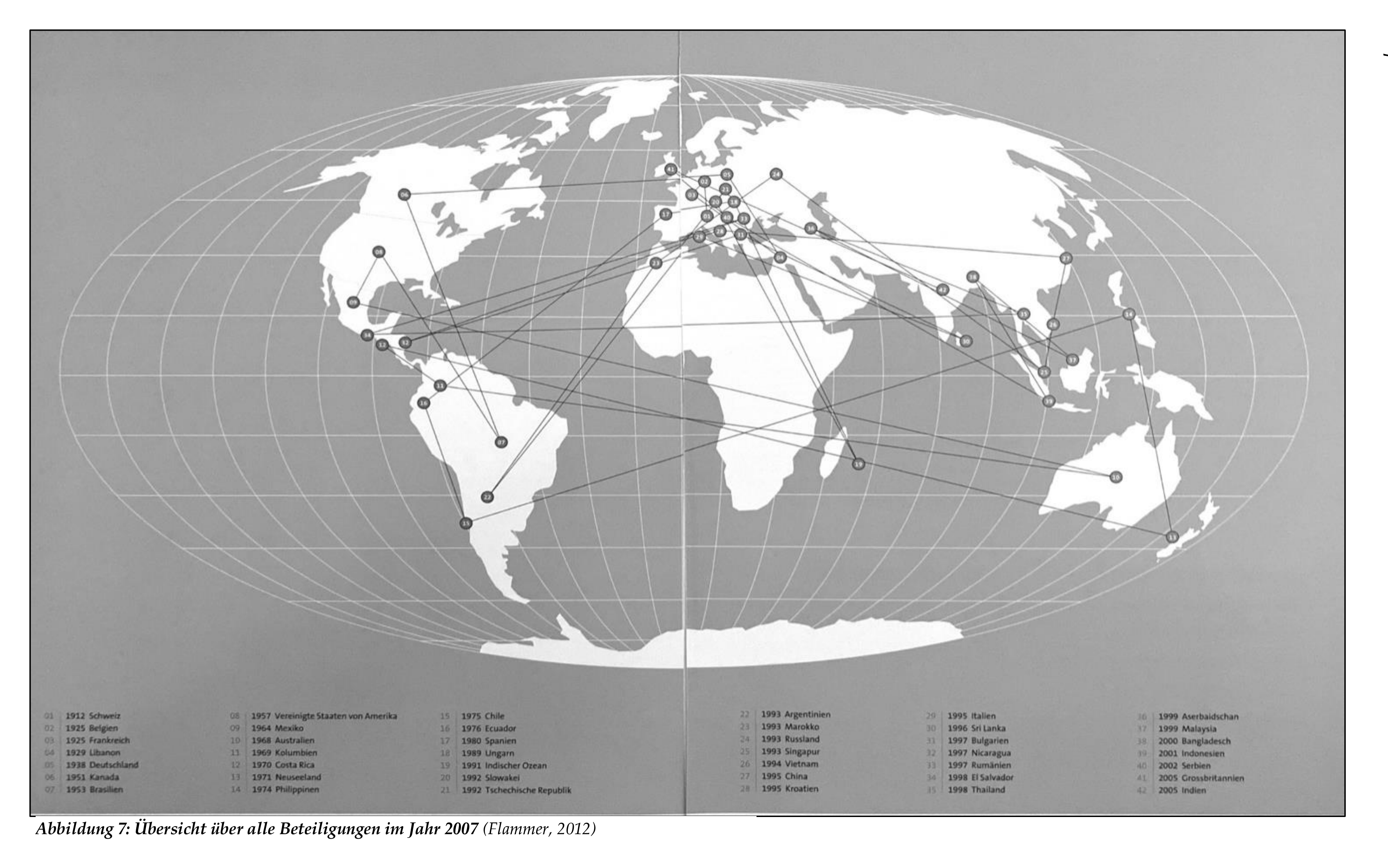


Abbildung 7: Übersicht über alle Beteiligungen im Jahr 2007 *(Flammer, 2012)*

Endnoten

---

[1] Flammer, 2012
[2] Holcim, 2010
[3] Flammer, 2012, S.
[4] Holcim (Deutschland) AG, 2010
[5] Historisches Lexikon der Schweiz, 2005
[6] Flammer, 2012
[7] Holcim (Deutschland) AG, 2010
[8] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[9] Flammer, 2012
[10] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[11] Fuentes, 2018
[12] Flammer, 2012
[13] Flammer, 2012
[14] Holcim, 2010
[15] Aargauer Zeitung, 2014
[16] Fuentes, 2018
[17] Flammer, 2012
[18] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010
[19] Aargauer Zeitung, 2014
[20] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[21] Flammer, 2012
[22] Fundinguniverse, 1991
[23] Flammer, 2012
[24] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[25] Flammer, 2012
[26] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010
[27] Fuentes, 2018
[28] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[29] Aargauer Zeitung, 2014
[30] Fundinguniverse, 1991
[31] Flammer, 2012
[32] Fundinguniverse, 2020
[33] Flammer, 2012
[34] Mäder, 2010
[35] Becher, 2003
[37] Becher, 2003
[37] Flammer, 2012
[38] Fuentes, 2018
[39] Aargauer Zeitung, 2014
[40] Flammer, 2012
[41] Flammer, 2012
[42] Fuentes, 2018
[43] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[44] Aargauer Zeitung, 2014
[45] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010

[46] Handelszeitung, 2006
[47] Holcim (Deutschland) AG, 2012
[48] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010
[49] Fundinguniverse, 1991
[50] HeidelbergCement AG, 2013
[51] HeidelbergCement AG, 2013
[52] HeidelbergCement AG, 2013
[53] Flammer, 2012
[54] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010
[55] HeidelbergCement AG, 2013
[56] National WWII Museum, 2020
[57] HeidelbergCement AG, 2013
[58] Flammer, 2012
[59] Flammer, 2012
[60] Lüpold, 2008
[61] Holderbank Financiére, 1958
[62] Kubb, 2020
[63] Flammer, 2012
[64] Flammer, 2012
[65] Madörin, 2010
[66] Becher, 2003
[67] Becher, 2003
[68] Becher, 2003
[69] Gygax, 2001
[70] Mäder, Aratnan, & Schillinger, 2010
[71] Flammer, 2012
[72] Flammer, 2012
[73] Flammer, 2012
[74] Lüpold, 2008
[75] Flammer, 2012
[76] SRF, 2020
[77] Fundinguniverse, 1991
[78] Flammer, 2012
[79] HeidelbergCement AG, 2013
[80] Flammer, 2012
[81] Flammer, 2012
[82] Falstaff, 2016
[83] Becher, 2003
[84] Flammer, 2012
[85] Weder, 2008
[86] Flammer, 2012
[87] Finanz und Wirtschaft, 2018
[88] Holcim Ltd, 2008

[89] Holcim Ltd, 2006
[90] Flammer, 2012
[91] Raisch, Probst, & Gomez, 2007
[92] Flammer, 2012
[93] Barjot, 2014
[94] Flammer, 2012
[95] Staub, 1994
[96] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 1992
[97] Flammer, 2012
[98] Flammer, 2012
[99] Flammer, 2012
[100] Halbeisen, Müller, & Veyrassat, 2017
[101] Flammer, 2012
[102] Holcim Ltd, 2012
[103] Holcim Ltd, 2006
[104] Holcim Ltd, 2010
[105] Holcim Ltd, 2002
[106] LafargeHolcim Ltd., 2017
[107] Flammer, 2012
[108] Holcim Ltd, 2006
[109] Flammer, 2012
[110] Flammer, 2012
[111] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2014
[112] Aargauer Zeitung, 2014
[113] Holcim Ltd, 2006
[114] Flammer, 2012
[115] Flammer, 2012
[116] Finanz und Wirtschaft, 2016
[117] Flammer, 2012
[118] Finanz und Wirtschaft, 2018
[119] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2002
[120] Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 2003
[121] Holcim Ltd, 2006
[122] Flammer, 2012
[123] Castells, 2017
[124] Flammer, 2012
[125] Raisch, Probst, & Gomez, 2007
[126] Handesblatt, 2005
[127] Flammer, 2012
[128] Finanz und Wirtschaft, 2018

Literaturverzeichnis

Aargauer Zeitung. (8. April 2014). *Holcim: Geburt vor 102 Jahren: Der Zementriese Holcim kommt aus Holderbank*. Von Aargauer Zeitung: https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/geburt-vor-102-jahren-der-zementriese-holcim-kommt-aus-holderbank-127861015 abgerufen

Barjot, D. (2014). *Holcim: from the family business to the global leadership (1993-2007)*. N1. 56. 10.3917/rfhe.001.0056.

Becher, J. (26.März 2003). *Die Schmidheinys (Teil 1-3).* Von Bilanz: https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/die-schmidheinys-teil-1-todliche-milliarden abgerufen

Bundeskartellamt. (2017). *Sektoruntersuchung Zement und Transportbeton*. Bonn, Deutschland: Bundeskartellamt.

Castells, M. (2017). *Jahrtausendwende: Das Informationszeitalter. Wirtschaft. Gesellschaft. Kultur. Band 3. Berlin*, Deutschland: Springer-Verlag.

Falstaff. (15. September 2016). *News: Thomas Schmidheiny: Vom Zement- zum Weinbaron*. Von Falstaff: https://www.falstaff.ch/nd/thomas-schmidheiny-vom-zement-zum-weinbaron-1/ abgerufen

Finanz und Wirtschaft. (17. Mai 2018). *Unternehmen/ Industrie: Schmidheiny: «Kein Abschied im Zorn von LafargeHolcim»*. Von Finanz und Wirtschaft: https://www.fuw.ch/article/schmidheiny-kein-abschied-im-zorn-von-lafargeholcim/ abgerufen

Finanz und Wirtschaft. (5. September 2016). *LafargeHolcim: Die Person Thomas Schmidheiny.* Von Finanz und Wirtschaft: https://www.fuw.ch/article/die-person-thomas-schmidheiny-pflicht-und-suehne/ abgerufen

Flammer, D. (2012). *Chronologie: Eine Geschichte in 10 Kapiteln*. Jona, Schweiz: Holcim IP Ltd.

Fuentes. (2018, November 25). *LinkedIn*. Von LinkedIn https://www.linkedin.com/pulse/new-path-cement-business-strategy-tourah-plant-1929-luis-fuentes/ abgerufen

Fundinguniverse. (1991). *Fundinguniverse.* Von Fundinguniverse http://www.fundinguniverse.com/company-histories/holderbank-financièe-glaris-ltd-history/ abgerufen

Gygax, D. (2001). *La Swiss-South African Association (1956–2000).* Un organe du capital helvétique en Afrique du Sud. Fribourg: Université de Fribourg.

Halbeisen, P., Müller, M., & Veyrassat, B. (2017). *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Ostfildern, Deutschland: Schwabe AG.

Handelsblatt. (12. Januar 2005). *Industrie: Holcim erwägt Milliardenübernahme*. Von Handelsblatt: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/angebot-fuer-aggregate-industries-wird-geprueft-holcim-erwaegt-milliardenuebernahme/2463372.html?ticket=ST-1846182-dmmyeGcyPBQMOPPHtVer-ap1 abgerufen

Handelszeitung. (2006, September 28). *Management: Triumph nach Schweizer Art*. Von Handelszeitung: https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/management-triumph-nach-schweizer-art abgerufen

HeidelbergCement AG. (2013). *Die Geschichte von HeidelbergCement*. Von HeidelbergCement AG: https://www.hc-museum.de/de/geschichte-heidelbergcement abgerufen

Historisches Lexikon der Schweiz. (2005, Mai 18). *Historisches Lexikon der Schweiz*. Von Historisches Lexikon der Schweiz: https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/029550/2005-05-18/ abgerufen

Holcim (Deutschland) AG. (2012). *Geschichte mit Zukunft 150 Jahre Zementproduktion in Lägerdorf*. Von Holcim: https://www.holcim.de/sites/germany/files/documents/Holcim_150J_Zement_Laegerdorf_WEB_30.pdf abgerufen

Holcim (Schweiz) AG. (24. März 2010). *Kleine Zementgeschichte.* Von Holcim https://www.holcim.ch/sites/switzerland/files/atoms/files/kleine_zementgeschichte.pdf abgerufen

Holcim Ltd. (17. Juli 2002). *Holcim Archive*. Von Lafarge Holcim: www.lafargeholcim.com/holcim-archives-holcim-affiliates-in-the-philippines-to-form-leading-group abgerufen

Holcim Ltd. (2006). *Geschäftsbericht 2005 Holcim Ltd.* Jona, Schweiz: Holcim Ltd.

Holcim Ltd. (2008). *Geschäftsbericht 2007 Holcim Ltd.* Jona, Schweiz: Holcim Ltd.

Holcim Ltd. (2010). *Geschäftsbericht 2009 Holcim Ltd.* Jona, Schweiz: Holcim Ltd.

Holcim Ltd. (2012). *Geschäftsbericht 2011 Holcim Ltd*. Jona, Schweiz: Holcim Ltd.

Holcim Ltd. (7. März 2006). *Holcim Archives*. Von Lafarge Holcim: https://www.lafargeholcim.com/holcim-archives-holcim-to-take-majority-stake-in-strategic-partner-huaxin-cement-in-china abgerufen

Holderbank Financiére. (1958). *Geschäftsbericht 1957*.

Kubb, C. (28. April 2020). *Marshallplan*. Von Geschichte-Lexikon: http://www.geschichte-lexikon.de/marshallplan.php abgerufen

LafargeHolcim Ltd. (2017). *LafargeHolcim Geschäftsbericht 2016*. Jona, Schweiz: LafargeHolcim Ltd.

Lüpold, M. (2008). *Der Ausbau der "Festung Schweiz": Aktienrecht und Corporate Governance in der Schweiz, 1881-1961*. University of Zurich, Faculty of Arts.

Mäder, U., Aratnan, G. J., & Schillinger, S. (2010). *Wie Reiche denken und lenken. Reichtum in der Schweiz: Geschichten, Fakten, Gespräche*. Zürich, Schweiz: Rotpunktverlag.

Madörin, M. (2010, März 2012). *Zementierte Beziehung*. Von WOZ Die Wochenzeitung - Schweiz: http://www.maschamadoerin.ch/images/literatur/2000/000427_CHSA_WOZ_Artikel_Zementierte%20Beziehung.pdf abgerufen

National WWII Museum. (01. Mai 2020). *Research Starters: Worldwide Deaths in World War II.* Von https://www.nationalww2museum.org/students-teachers/student-resources/research-starters/research-starters-worldwide-deaths-world-war abgerufen

NZZ. (17. Juni 2002). *Insidervorwürfe gegen Schmidheiny*. Von NZZ: https://www.nzz.ch/newzzD2JYI04P-12-1.402212 abgerufen

NZZ. (1992). *Holcims neue Wege in die Zukunft*. Zürich, Schweiz: NZZ.

NZZ. (7. April 2014). *Wirtschaft: Holcim – eine Geschichte von 102 Jahren.* Von NZZ: https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-geschichte-des-zementkonzerns-holcim-1.18279241 abgerufen

NZZ. (9. Februar 2003). *Schmidheiny über seinen Rücktritt.* Von NZZ: https://www.nzz.ch/newzzD2JYI04P-12-1.402212 abgerufen

Raisch, S., Probst, G. J., & Gomez, P. (2007). *Wege zum Wachstum: wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen*. Berlin, Deutschland: Springer-Verlag.

Schmidheiny, T. (17. Mai 2018). *Kein Abschied im Zorn von LafargeHolcim*. (A. S. AG)

SRF. (04. Mai 2020). *Vor 40 Jahren: Sonntagsfahrverbot in der Schweiz*. Von SRF: https://www.srf.ch/news/schweiz/vor-40-jahren-sonntagsfahrverbot-in-der-schweiz abgerufen

Staub, H. (1994). *Von Schmidheiny zu Schmidheiny*. Zürich, Schweiz: Verein fur Wirtschaftshistorische Studien.

Weder, B. (2008). *Chancen des Wachstums: Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen*. Frankfurt am Main, Deutschland: Vampus Verlag.

Die Erfolgsgeschichte der Stadler Rail – Eine Schweizer Wachstumslokomotive auf dem Weg zum Global Player

Autoren: Lukas Ettlin, Stephan Faltermeier & Carl Zülch

Einleitung

Das Matterhorn. Auf den ersten Blick hat dieses Symbol der Schweiz nicht viele Gemeinsamkeiten mit der Copacabana und Weissrussland. Aber nur auf den ersten Blick. Was alle drei Orte verbindet sind die Züge eines Unternehmens – Stadler Rail («Stadler»).[1] Der Ostschweizer Bahnhersteller hat in den vergangenen Jahren Erstaunliches geschafft. Nicht nur hat sich das Unternehmen dem Niedergang der Schweizer Bahnindustrie, die Mitte der 1960er Jahre noch als Vorzeigeindustrie der Eidgenossenschaft galt, entgegengestellt. Der Mittelständler Stadler hat sich auf dem internationalen Markt eine veritable Position gegenüber Grosskonzernen wie Alstom, Bombardier oder Siemens erarbeitet. Heute hat das Unternehmen mehr als 8.000 Züge in 40 Länder geliefert.[2] Doch wie lässt sich dieser Erfolg von Stadler erklären? Wie hat es die Unternehmung geschafft, neben Industriegiganten wie Alstom, Bombardier oder Siemens zu überleben und sich als ein ernstzunehmender Konkurrent zu etablieren? Und wie reüssierte das Unternehmen in einer traditionellen, gesättigten Industrie zu einem Schweizer Vorzeigeunternehmen im 21. Jahrhundert?

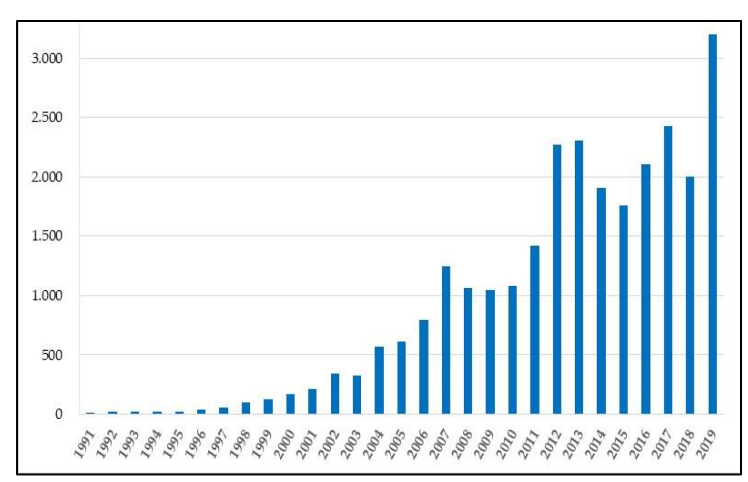


Abbildung 1: Umsatzentwicklung Stadler Rail von 1991 bis 2019 (in Mio. CHF)[3]

Der Erfolg der Firma Stadler Rail lässt sich nur verstehen, wenn man dessen Geschichte in das Geschehen der europäischen Industrie der Schienenfahrzeughersteller einbettet. Durch das Betrachten der Ereignisse in dieser Industrie kann aufgezeigt werden, wie Stadler sich von einem national agierenden Kleinbetrieb zu einem global tätigen Unternehmen entwickelte. So macht die europäische Zugindustrie ab den 1990er Jahren wiederholt tiefgreifende Umwälzungen durch, welche die bestehenden Strukturen innerhalb der Branche regelrecht implodieren lassen. In diesen turbulenten Zeiten entwickelt sich in den Montagehallen von Bussnang – Stadler's Hauptsitz – mit dem Gelenktriebwagen (GTW) eine wichtige Grundlage für den zukünftigen Erfolg.[4] Durch den GTW kann Stadler seine Züge aus dem heimischen Markt der Schweiz in die Welt tragen. Stadler entwickelt sich dadurch zu

einem wichtigen Player der heutigen globalen Schienenfahrzeugindustrie und erzielte über die letzten 30 Jahre ein ausserordentliches Wachstum.

Hintergrund – Die Schweiz wird zum Bahnland

Die Geschichte des Zuges in der Schweiz beginnt knapp ein Jahrhundert vor der Gründung von Stadler. Im Jahr 1847 wird die erste grössere Bahnstrecke der Schweiz eröffnet. Im Vergleich zu Deutschland und Österreich erfolgt dies erstaunlich spät, denn dort wachsen die Bahnnetze bereits seit den 1830er Jahren.[5] Nicht zuletzt mit dem einzigartigen Bau der Gotthardbahn entwickelt sich in der Schweiz eine Eisenbahnindustrie mit grossem Know-How. Obwohl das Parlament zunächst entscheidet, dass private Gesellschaften die Eisenbahnen in der Schweiz betreiben sollen, führt der erbitterte Wettbewerb unter den damals fünf grossen Privatbahnen später zu einer Verstaatlichung in die noch heute bestehenden Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Zum Auftakt des 20. Jahrhunderts führt die Verfügbarkeit von Elektrizität im Vergleich zu anderen Ländern schon früh zu einer Elektrifizierung der Schweizer Bahnen. Der Mangel an Kohle zwingt die SBB, konsequent auf den Bau von heimischen Wasserkraftwerken zu setzen, um mittels Elektrizität eine Aufrechterhaltung des Bahnbetriebs ermöglichen zu können.[6] In der Folge blüht in der Schweiz eine Elektroindustrie auf, welche für immer bessere Antriebssysteme von Eisenbahnen sorgt. Ausgelöst durch die Elektrifizierung der Gotthardbahn durch die SBB entwickelt sich die Schweiz während den Weltkriegen zum wichtigsten Absatzmarkt für den Bau von elektrischen Lokomotiven in Europa.[7] Der strategischen Bedeutung der Eisenbahnen für die Schweizer Aussenpolitik ist man sich fortan bewusst, wobei diese auch innenpolitisch als wichtige Transport-möglichkeit für die Schweizer Armee gesehen werden. Zusätzlich verdeutlicht der wachsende Güterverkehr zwischen Deutschland und Italien die Wichtigkeit der Alpentransversale durch den Gotthard. So wird die Elektrifizierung der Bahnen nicht durch den zweiten Weltkrieg gestoppt, sondern führt in der Nachkriegszeit zu weiteren Neuerungen.[8]

Inmitten dieser Zeit entscheidet sich ein junger Mann aus St. Gallen mit der Gründung seiner Firma «Ingenieurbüro Stadler» an diesen Veränderungen teilzuhaben und zu versuchen, die Elektrifizierung der Bahnwelt mitzugestalten. Ernst Stadler wäre wohl ziemlich erstaunt zu erfahren, zu was sich sein ursprünglicher Betrieb heute entwickelt hat. In dieser Firmengeschichte werden die Gründe und die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Stadler seit ihren Anfängen erklärt. Das Kapitel erzählt anhand von drei Perioden, wie und warum Stadler sich zu dem entwickelte, was es heute ist.

Periode 1 (1942-1988): Vom Schweizer Handwerksbetrieb zum Nischenplayer

Die Anfänge als Handwerksbetrieb

Die Anfänge von Stadler lassen sich in eine Zeit einbetten, die den Aufbruch in ein neues Zeitalter des Schienenverkehrs in der Schweiz markieren. Mit dem Ausbau der Flughäfen in

Zürich und Basel sowie dem stetig wachsenden Strom des privaten Strassenverkehrs in den 1950er Jahren prosperieren technologische Substitute im Vergleich zum Schienenverkehr. Trotzdem vermögen die Schweizer Bahnen mit den technischen Fortschritten mitzuhalten, da die Bevölkerung den Bahnverkehr zunehmend als gewünschte Alternative zum motorisierten Individualverkehr sieht. Insbesondere der Bau von Elektrolokomotiven entwickelt sich zu einem wichtigen Wirtschaftszweig der Schweiz und die Entwicklung der Bahntechnologien ist noch lange nicht ausgereizt.[9] In dieser Zeit, im Jahre 1942, gründet Ernst Stadler in Zürich das Ingenieurbüro Stadler.[10] Bereits in seiner Jugend interessiert sich der ausgebildete Elektriker für Mobilität, doch zunächst beschäftigte er sich vor allem mit den damals als Inbegriff des technischen Fortschrittes geltenden Automobilen. In einer Automobilwerkstatt in Zürich findet er eine erste Stelle in einer leitenden Funktion, wobei er bekannt ist für sein Flair für innovative Lösungen. Mit dem Hintergrund der damals wirtschaftlich bedeutenden Ressource der Elektrizität für die Schweiz, produziert aus der heimischen Wasserkraft, und der innovativen Welt der Elektrotechnik, zieht es den jungen Ernst Stadler schliesslich in die Selbstständigkeit, um sich dem Umbau von Strassen- und Schienenfahrzeugen auf elektrischen Betrieb zu widmen.[11] Die umgebauten Fahrzeuge werden primär in Fabriken, in Gruben sowie in Stollen beim Bau von Kraftwerken in den Alpen eingesetzt.[12] Hinsichtlich der groben Handhabung im Umgang mit den Fahrzeugen werden diese bereits früh konsequent auf einfache und robuste Konstruktionen ausgerichtet.[13]

Im Jahr 1945 folgt der Umzug des Betriebes nach Zürich.[14] Dort fungiert das damalige Wohnhaus von Stadler als Hauptsitz für seine «Elektro Werkstätte Ernst Stadler». Vom zukünftigen explosionsartigen Umsatzwachstum ist noch wenig zu sehen, denn der Kleinbetrieb sorgt lediglich für den Lebensunterhalt des Inhabers und seiner wenigen Mitarbeitenden. Kurz nach dem Umzug kann Stadler den ersten Auftrag für eine Privatbahn entgegennehmen, einem Akkumulatortraktor für die Berner Oberland-Bahnen, was den Startpunkt für die Produktion von Rangierlokomotiven in Stadler's Betrieb markiert.[15] Bald darauf folgt die Erkenntnis, dass seine bisher gebauten Lokomotiven kaum für längere Strecken einsetzbar sind – die Entwicklung von noch robusteren, noch leistungsfähigeren und noch günstigeren Lokomotiven wird sein langfristiges Ziel. Das ist realistisch, denn elektrische Lokomotiven haben den Hauptvorteil gegenüber Dampflokomotiven, dass sie aus Bahnbetreibersicht wesentlich wirtschaftlicher und leistungsfähiger waren. Stadler setzt genau hier an und fokussiert sich auf Einzel- und

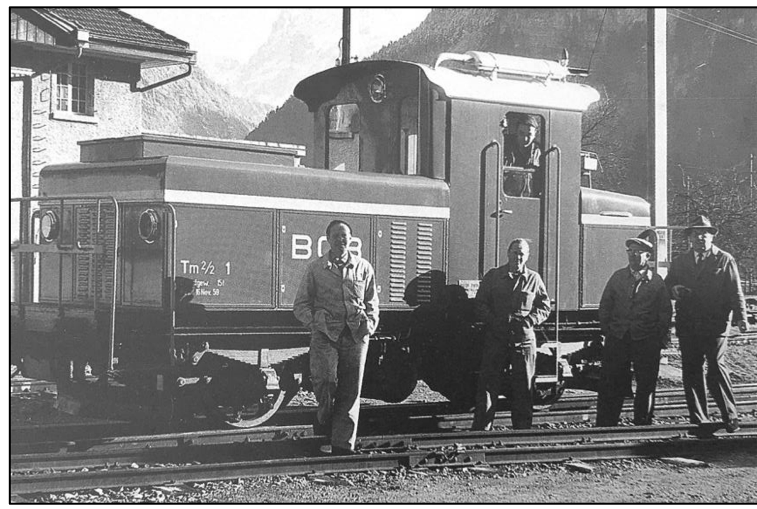


Abbildung 2: Zweiachsiger Akkumulatortraktor für Berner Oberland-Bahnen. Rechts: Ernst Stadler.[16]

Spezialanfertigungen von elektrischen Lokomotiven für Bahnbetreiber.[17] Inzwischen war die blühende Elektroindustrie der Schweiz im europäischen Vergleich zu einer eigenständigen Entwicklung geworden. Viele europäische Länder zögerten mit der Elektrifizierung der Bahnlinien und manche waren daran, bereits elektrifizierte Strecken wieder zurückzubauen.[18]

Ernst Stadler: Unternehmer mit Startschwierigkeiten

Stadler verfolgt schon bald das Ziel, seine Geschäftstätigkeit im Bereich von Spezialanfertigungen für Einzelkunden auf Neuentwicklungen von Industrielokomotiven auszuweiten. Dies führt ihn zum Bau einer Fabrik im Schwyzerischen Freienbach. Die Erweiterung der Produktpalette funktioniert jedoch nicht wie gewünscht und der Unternehmer gerät in finanzielle Schwierigkeiten. Mit dem Neubau der Fabrik hat sich der Unternehmer übernommen und er muss im Jahr 1950 die Fabrik in Freienbach an eine in Luzern ansässige Stahlbaufirma veräussern. So kommt es, dass Stadler seinen Betrieb in Zürich wieder aufnimmt. Er setzt, wie zuvor, auf die bewährte Geschäftstätigkeit von Spezialanfertigungen mit elektrischem Antrieb. Ziel ist es, das über Jahre angeeignete Know-How von Elektrofahrzeugen kundenorientiert anzuwenden. Die wertvollen Vorteile seiner Elektro-Lokomotiven gegenüber Dampflokomotiven bestehen darin, dass sie einfacher bedient werden können, einen geringeren Verschleiss haben und damit günstiger zu unterhalten sind. Zusätzlich können die Fahrzeuge flexibler der jeweiligen Verwendungsmöglichkeit der Kunden angepasst werden, sowohl in der Produktion als auch bei sich nachträglich verändernden Einsatzanwendungen. Dieses Spezialisten-Wissen bleibt im Betrieb vorhanden und stellt sich in Zukunft als wertvolle Ressource heraus.[19]

Handwerkliche Einzelanfertigungen für Privatbahnen

Die folgenden Jahre sind weiterhin dem Bau von massgeschneiderten Einzelanfertigungen gewidmet.[20] Der in der eingemieteten Werkstätte in Zürich fehlende Gleisanschluss wird allerdings zunehmend zum Problem und führt dazu, dass Ernst Stadler 1962 in die Nähe seiner Ostschweizer Heimat zurückkehrt und im Thurgauischen Bussnang eine Montagehalle inklusive Anschlussgleis errichtet.[21] Dies ermöglicht eine Ausweitung des Netzwerkes vor Ort und führt dazu, dass der Unternehmer schrittweise neue Kundensegmente für sich gewinnen kann. Durch die geschickte Wahl des Standorts der Montagetätigkeiten in der Nähe der damaligen Mittelthurgau-Bahn stossen zunehmend Privatbahnen auf die robusten und zuverlässigen Produkte Stadlers. 1967 erhält Stadler die Möglichkeit eine seiner Lokomotiven an der Basler Mustermesse auszustellen. Die dabei erhaltene Anerkennung ist die Initialzündung dafür, dass sich Stadler fortan vom unbekannten Handwerksbetrieb zunehmends als Nischenanbieter einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen kann.[22] Im Jahre 1968 folgt

> Der Hauptsitz in Bussnang ist, wie zuvor in Zürich, Teil des Wohnhauses von Ernst Stadler. Privat- und Geschäftsleben bleiben weiterhin stark verknüpft. In Bussnang erbaut Ernst Stadler das Haus zusammen mit seiner Ehefrau Irma Stadler. Der Sitz des Unternehmens im Wohnhaus von Ernst Stadler bleibt während den nächsten 30 Jahren bestehen.

der Umzug des Hauptsitzes der Firma sowie sämtlicher Geschäftsaktivitäten nach Bussnang in die Ostschweiz.[23]

Stadler festigt seine Stellung als Nischenplayer

Ernst Stadler führt seine Firma fortan im Kanton Thurgau weiter. Im Jahr 1976 erfolgt die Umwandlung der Firma in eine Aktiengesellschaft und die Namensänderung in «Stadler Fahrzeuge AG».[24] Inzwischen kann Stadlers Team einen technisch herausfordernden Auftrag für die Alpenbahngesellschaft Bern-Lötschberg-Simplon (BLS) an Land ziehen. Dafür werden von Stadler und seinen Technikern vier leistungsfähige dieselelektrische Fahrzeuge hergestellt. Der Kundenmehrwert besteht darin, dass den Fahrzeugen ein seltenes, dafür entwickeltes, vielseitig anwendbares Triebfahrzeug als Grundlage dient, welches modular für verschiedene Anwendungen eingesetzt werden kann. Die dabei erlangten Kompetenzen sollten sich in den nächsten Jahren ausgezeichnet bewähren. Mit dem Tod des Patrons Ernst Stadler erfolgt im Jahre 1981 unerwartet ein tiefgreifender Schnitt für die Geschichte der Firma. Die Zukunft der Firma scheint ungewiss. Den damals 15 Mitarbeitenden war aber nicht verborgen geblieben, dass Ernst Stadlers Ehefrau Irma Stadler im Umgang mit Behörden, Kunden und Lieferanten ihren Ehemann seit jeher geschickt im Hintergrund unterstützt hatte.[25]

An der Weiterführung der Firma Stadler sind verschiedene Privatbahnen in der Ostschweizer Zugindustrie interessiert. Dies kann vor allem auf die damals fortschreitende Konsolidierung der Schweizer Zugindustrie zurückgeführt werden. Allen voran die damalige Schindler Waggon AG, denn diese macht mit hohen Preisen, langen Lieferfristen und erschwerten Vertragsbedingungen deutlich, dass sie sich in Zukunft kaum mehr dem Umbau von Einzelfahrzeugen widmen will. Aus den Entwicklungen der Branche kristallisiert sich also ein klares Beschäftigungsfeld für Stadler als Nischenplayer heraus.[26]

So kommt es, dass Irma Stadler die Firma weiterführt. Dazu wird sie gemäss eigenen Angaben insbesondere von ihren Mitarbeitenden ermuntert, die nach der Übernahme alle im Unternehmen bleiben.[27] Für die technische Führung der Firma holt sie Albert Kniele mit ins Boot. Kniele stellt sich als äusserst wertvoll für die Firma heraus. Durch seine vorgängige Anstellung in den damaligen Flug- und Fahrzeugwerken Altenrhein (FFA) bringt er sowohl technisches Know-How als auch ein grosses Beziehungsnetz zu zahlreichen Privatbahnen mit. Er ist in der Lage, die Firma als technischer Leiter erfolgreich weiterzuentwickeln und verstärkt die Kundenbeziehungen zu Schweizer Privatbahnen. Das neue Geschäftsleitungs-Duo Irma Stadler und Albert Kniele können auf ein starkes Gemeinschaftsgefühl in der Firma und die Unterstützung der Mitarbeitenden zählen.[28]

Die Weichen der Zukunft werden gestellt: Erste Produktionen von Personenwagen

Durch Spezialaufträge für verschiedene Bahnen in der Zentralschweiz folgen kurz auf die Übernahme der Firma durch Irma Stadler mit einem Auftrag der Schweizerischen Südostbahn (SOB) die ersten Arbeiten an Personenwagen. Dabei sollen zwei bestehende Personenwagen in Steuerwagen umgebaut werden. Dies ist ein wichtiger Schritt für die Firma, denn in der

Folge etablieren sich Spezialanfertigungen an Personenwagen als Kerngeschäft für Stadler.[29] Die erfolgreiche Abwicklung des Auftrags führt zu einer strategischen Ausweitung der Firmentätigkeit in den Waggonbau. Damit einhergehend erfolgt eine Wandlung des bisherigen Handwerkbetriebs in ein professionelleres und wirtschaftlicheres Unternehmen, initiiert von Irma Stadler und Albert Kniele. Schliesslich bekundet die damalige Brig-Visp-Zermatt-Bahn (BVZ) bei dem Zugbauer ihr Interesse an einem besonders für internationale Kunden ausgerichteten Zug, um dem stark geforderten Ausbau des Strassennetzes in den Ferienort Zermatt entgegenzuwirken. Das Problem hinsichtlich des Personentransports von internationalen Kunden bestand darin, dass diese mit Kofferrollis anreisten und somit die Treppenstufen der Züge nur sehr mühselig überwinden konnten. Albert Kniele und seine Techniker schlagen daraufhin die neuartige Idee eines Personenwagens mit einem Einstiegsabteil in der Mitte vor, welches vom Perron aus bodennah von beiden Zugseiten erreicht werden kann – einem Wagen mit einem grossen sogenannten Niederfluranteil. Was nicht so spektakulär klingt, ist technisch schwierig umzusetzen. Sie bemühen sich mit dieser Idee um den Auftrag, trotz einer notwendigen baulichen Erweiterung der Montagehalle in Bussnang. Ende 1984 erhalten sie überraschend den Zuschlag. Der Betrieb schafft es – unter erheblichem Zeitdruck – den Auftrag innert zwei Jahren rechtzeitig abzuschliessen und sich schweizweit einzigartige Kompetenzen im Bau von Niederflur-Personenwagen anzueignen. Mit diesem passagierfreundlichen Wagen schafft Stadler eine nationale Premiere.[30] Der Auftrag für die Matterhornbahnen erlaubt es Stadler endgültig, sein Image als kleiner Handwerksbetrieb abzustreifen.[31] Die Grundlage für eine erfolgreiche Behauptung der neu gewählten strategischen Ausweitung um den Bau von Personenwagen war geschafft.

Periode 2 (1989-1998): Vom Überlebenskampf zum nationalen Player

Überleben als Strategie

Drei Jahre nach dem BVZ-Erfolg, stösst der 28-jährige Betriebswirt Peter Spuhler 1987 zum Unternehmen. Durch seine damalige Ehefrau – einer Enkelin Ernst Stadlers – ist er auf das Unternehmen aufmerksam geworden, welches zum Zeitpunkt der Übernahme 18 Mitarbeitende beschäftigt und einen Umsatz von 4,5 Mio. CHF erwirtschaftet. Zwei Jahre später bietet ihm die Inhaberin Irma Stadler das Unternehmen zum Kauf an. Nach etwas Bedenkzeit nutzt Spuhler die Chance, das florierende Unternehmen durch einen unbesicherten Kredit der Thurgauer Kantonalbank in Höhe von 5 Mio. CHF zu kaufen. Irma Stadler zieht sich 1992 komplett aus dem Unternehmen zurück und bezeichnet den Verkauf an Spuhler als «rückblickend gesehen, eine sehr gute Sache».[32]

Doch so gut sieht es für Peter Spuhler als frisch gebackener Unternehmer nicht aus: Wie soll es Spuhler schaffen, Umsatz zu generieren, um die Zinsen seines Unternehmenskaufs zurückzuzahlen? Diese und weitere Herausforderungen gehen Spuhler und sein Team im alten Wohn- und Bürohaus der Familie Stadler an. In dieser Zeit ist Spuhler gleichzeitig Einkaufs- und Verkaufsleiter und Chef der Administration.[33] Strukturen und Zuständigkeiten müssen erst noch aufgebaut werden. Dies wirft die Frage auf, welche Eigenschaften der

fachfremde Spuhler mitbringt, um das Unternehmen so zu formen, dass heute viele Menschen das Unternehmen Stadler automatisch mit der Person von Peter Spuhler in Verbindung bringen.

Die Persönlichkeit Peter Spuhler – «Geht nicht gibt's nicht!»[34]

«Ich suche immer das bestmögliche Team. Man gewinnt nur im Team und man verliert auch nur im Team. Auf unser Team bin ich sehr stolz.» – Peter Spuhler [35]

Wer sich auch nur kurz mit dem Unternehmen Stadler befasst, stösst trotzdem schnell auf Peter Christoph Spuhler - ein Mann, den die NZZ mit einem Heavy Metal Song verglich.[36] Doch wie hat der aussergewöhnliche Werdegang des Unternehmers die Firma Stadler geprägt? Ist einzig Peter Spuhler verantwortlich für den rasanten Aufstieg von Stadler, oder inwiefern ist der Erfolg auch auf andere Faktoren zurückzuführen?
Während seiner Schulzeit lernt der heute 61-Jährige professionell Eishockey zu spielen. Mit dieser Leidenschaft wird er später oft als Exot dargestellt. Den Teamgeist, welchen er dort lernt, wird auch seinen Führungsstil bei Stadler prägen und ein wesentliches Merkmal dessen bilden, was Spuhler als Erfolgsfaktor Stadlers sieht.
Nach dem Studium an der Universität St. Gallen (HSG) und dem Arbeitsbeginn bei Stadler tritt er 1991 eine weitere Führungsposition bei der Eliteeinheit der Isone Grenadiere des Schweizer Militärs an, wo er bis zum Jahr 2000 als Kommandant abverdient.[37] Und so werden Strategiemeetings bei Stadler noch heute mit militärischer Präzision geplant und durchgeführt.[38] Seinen beim Eishockey geweckten Teamgeist stärkt die Zeit im Militär nur noch weiter. Spuhler, der es als Unternehmer zum Milliardär gebracht hat, sieht sich selbst gerne in der Rolle des einfachen Mannes und als Teamplayer. Seinen Erfolg mit dieser Einstellung belegt seine «überloyale» Belegschaft.[39]
Dieses Gespür für Beziehungen nutzt Spuhler auch als Thurgauer Nationalrat der SVP (1999 – 2012). In Folge dessen schafft er es, seinen Verwaltungsrat mit der früheren Bundesrätin und Verkehrsministerin Doris Leuthard und dem deutschen Politiker und BlackRock-Aufsichtsrat Friedrich Merz hochkarätig zu besetzen.[40] Sein als Nationalrat erworbenes diplomatisches Geschick wird Spuhler immer wieder bei der Gewinnung und Abwicklung von Projekten zugutekommen.
2018 gibt Spuhler die Doppelspitze als CEO und Verwaltungsratspräsident auf, indem er die operative Verantwortung an Thomas Ahlburg übergibt. Fortan konzentriert sich Spuhler als Verwaltungsratspräsident auf strategische Themen.[41] Ahlburg bleibt aber nur bis Mai 2020 bestehen, da Spuhler aufgrund von Meinungsdifferenzen vorerst wieder die Doppelspitze einnimmt. Es zeigt, dass die Geschichte von Stadler noch lange nicht zu Ende erzählt ist.[42]

Der Aufstieg von Stadler ist zu einem grossen Teil den Fähigkeiten Peter Spuhlers zuzuschreiben. Es wäre jedoch voreilig zu behaupten, dass es daneben keine weiteren Erfolgsfaktoren gab. Spuhlers Beitrag besteht aus drei wichtigen Faktoren. Erstens die

Fähigkeit, ein Team von Experten hinter dem Unternehmen zu vereinen. Was man alleine nicht schafft, das wird im Team möglich. So sieht der technisch nicht versierte, aber charismatische Unternehmer eine seiner Hauptaufgaben auch darin «die besten Leute einzustellen».[43] Zweitens helfen seine Erfahrungen aus der Politik dem Unternehmen, sich bei öffentlichen Ausschreibungen zu positionieren. Drittens fördern seine schnellen, strategischen Handlungen, dass das Unternehmen eine hohe Kundenorientierung entwickelt. So sitzt Spuhler in seiner Zeit als CEO selbst am Tisch und Entscheidungen müssen nicht wie bei Grosskonzernen lange Wege gehen. Der Aufstieg von Stadler hängt also zweifelsohne mit der Person Spuhler zusammen. Weitere wichtige Faktoren, wie technische Entwicklungen und das Marktumfeld, stehen Spuhlers Einfluss aber in nichts nach.

Der GTW bringt Stadler's Erfolg ins Rollen

Kurz nach der Übernahme durch Spuhler entsteht zu Beginn der 1990er Jahre in Bussnang mit dem Gelenktriebwagen (GTW) ein Zug, der sowohl die Bekanntheit von Stadler, als auch dessen Umsätze in den folgenden Jahren massgeblich vorantreibt. Zurückzuführen ist die Entstehung des GTW auf finanzielle Schwierigkeiten zur Beschaffung von Neufahrzeugen der Bahnbetreiber in der Schweiz. Insbesondere die Biel-Täuffelen-Ins-Bahn (BTI) im Kanton Bern konnte sich die Fahrzeuge der wichtigsten Schweizer Zughersteller Schindler Waggon und SLM nicht leisten. Trotzdem waren sie auf neue Fahrzeuge angewiesen und schauten sich deswegen nach Alternativen um.[44]

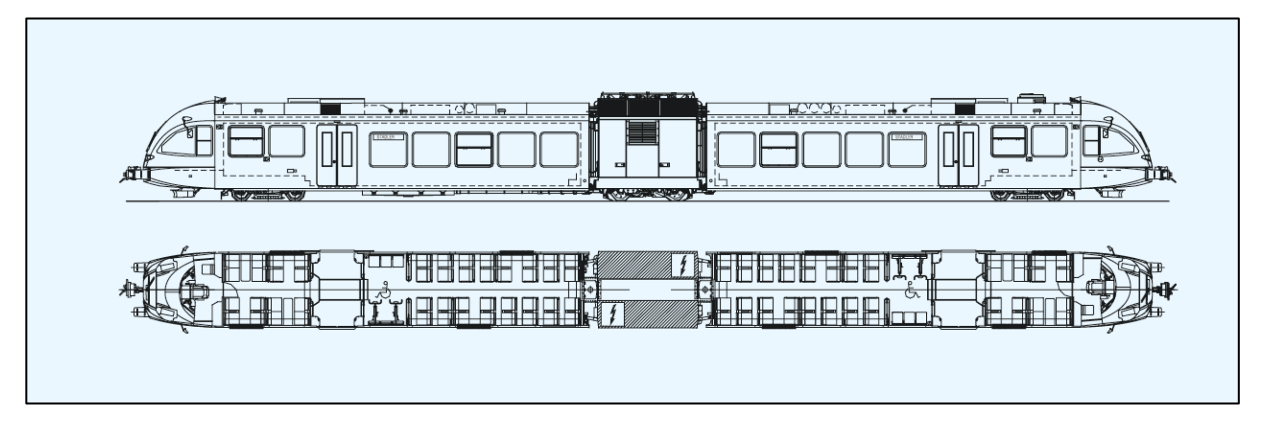


Abbildung 3: Aufbau des GTW mit Antriebsmodul in der Mitte und Niederflureinstieg[45]

Stadlers neuer technischer Leiter Urs Wieser und sein Team hatten seit geraumer Zeit die Idee eines Personenwagens mit möglichst bodennahem Einstieg entwickelt. Durch die speziellen Anforderungen der BTI-Bahnen entsteht die Initialzündung für ein Fahrzeug, das bereits während seiner Entwicklung Beachtung in der Fachwelt findet.[46] Als zentrales Merkmal des GTW gilt, dass das Fahrzeug sämtliche Antriebselemente als durchgängigen Zwischenwagen in Form eines zweiachsigen Antriebsmoduls in die Zugkomposition eingebaut hat. Ausserdem werden Wartungs- und Unterhaltskosten deutlich gesenkt. Dies, da die Zugänglichkeit zu den Elektronik- und Steuerungsfunktionen stark vereinfacht ist, weil es keine Ausrüstung auf den Dächern der Züge braucht. Zusätzlich sorgt der leichte Wagenkasten, bestehend aus einer Aluminium-Konstruktion, für niedrige Fabrikationskosten.

Der für den Erfolg zentrale Punkt an der Sache – was wohl auch auf die Zeiten von Ernst Stadler zurückgeht – ist jedoch, dass dem ganzen Fahrzeug ein modulares Grundkonzept als Basis dient. Dies ist von Beginn weg für Erweiterungen in Länge und Breite ausgelegt und führt dazu, dass der gesamte Wagen sehr einfach für andere Verwendungszwecke modifiziert werden kann. Die hohe Flexibilität des GTW ist ein entscheidender Vorteil, denn sie erlaubt eine schnelle und effiziente Anpassung an die uneinheitlichen Infrastrukturstandards mit unterschiedlicher Spurbreite, variierenden Betriebsspannungen oder verschiedener Signaltechnik.[47] Die angespannte finanzielle Lage der ersten Auftraggeber bedingt zusätzlich eine vom Design her simple und pragmatische Frontgestaltung, was sich später zu einem Erkennungszeichen von Stadler entwickelt. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor des Zuges besteht darin, dass trotz der kostengünstigen Produktion keine Abstriche für den Komfort der Reisenden gemacht werden – was sich insbesondere beim Auftrag für die Matterhornbahnen bewährt hatte.[48]

Das Konzept des Fahrzeugs steht im Gegensatz zu dem, was damals üblich ist und man von etablierten Herstellern wie Schindler Waggon kennt. Es stellt sich jedoch heraus, dass Stadler damit zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Karte setzt, denn der GTW sorgt für eine Revolution im Regionalverkehr.[49] Im Jahr 1994 kann Stadler die ersten elf Fahrzeuge der GTW-Serie ausliefern. Kurz darauf folgt ein Grossauftrag für die Deutsche Bahn, bei dem Stadler als Teil eines Firmenkonsortiums involviert ist, und die Bekanntheit des GTW durch Promotionsfahrten nach Europa trägt. Das bringt den Zug wortwörtlich ins Rollen. Durch eine Zusammenarbeit mit ABB kann Stadler den GTW erfolgreich vermarkten, was zu Bestellungen aus ganz Europa führt.[50] Von Hessen bis New Jersey, von Südtirol bis in die Niederlande – GTW finden ab 1996 ihren Absatz weltweit.[51] Dabei bleibt das Grundkonzept der Modularität gleich, wobei die Detailausgestaltung des GTW bis in eine heutige Generation weiterentwickelt wird. Dies erlaubt es Stadler, die Fahrzeuge sehr spezifisch und angepasst auf die jeweiligen Bedürfnisse des Auftraggebers auszurichten.

Im Jahr 1999 bestellen die Griechischen Staatsbahnen für die olympischen Spiele in Griechenland 29 GTW. Obwohl die Endmontage der Fahrzeuge durch eine Schiffswerft in Griechland hätte erfolgen sollen, wird dies nicht erledigt. Die erfolgreiche Einhaltung der Lieferfrist ist plötzlich in Gefahr. Spuhler und sein Team beschliessen deshalb kurzerhand, das ganze Material in die Schweiz zu transportieren, damit die Fahrzeuge zu Hause zusammengebaut werden können.

Als zentraler Faktor für den Erfolg des GTW gilt ausserdem, dass für viele Aufträge die sehr kurzen Lieferfristen entscheidend sind. Stadler schafft es, die oft ambitiös gewählten Lieferfristen – meist zentrale Vertragsbestandteile der Auftragsverträge – einzuhalten und sich einen Ruf als rechtzeitig liefernden Zugproduzenten aufzubauen. Dabei sind dies häufig regelrechte Kraftakte unter massivem Zeitdruck.[52] Ein weiteres Beispiel dafür wie wichtig Liefertreue für Stadler ist, zeigt sich an der Auslieferung zweier GTW für die US-amerikanische

Bahngesellschaft New Jersey Transit. Nachdem es zu Verzögerungen bei der Fertigstellung der GTW kommt, hätte die Übersee-Verschiffung dazu geführt, dass Stadler das vereinbarte Lieferdatum nicht mehr eingehalten hätte. Kurzerhand organisiert Stadler eine Antonov, um auf dem deutlich teureren Luftweg die letzten zwei Züge rechtzeitig auszuliefern.[53]

Eine erste Konsolidierungswelle verändert die Strategie

Die 1990er Jahre sind nicht nur für Spuhler als Unternehmer eine prägende Zeit. Auch international gibt es viele Veränderungen, die sich unmittelbar auf die Bahnindustrie und das Unternehmen Stadler auswirken. So führt der Fall der Sowjetunion und die damit verbundene Öffnung des Ostens zu einer Welle an Unternehmenskäufen hinter dem ehemaligen Eisernen Vorhang. Beispielsweise übernimmt das kanadische Unternehmen Bombardier, welches für Stadler in den kommenden Jahren zu einem wichtigen Gegenspieler werden wird, die Deutsche Wagonbauanstalt (ehemalige DDR) mit seinen 35.000 Mitarbeitenden.[54]

Des Weiteren werden staatliche Bahnbetriebe zunehmend privatisiert, woraus sich zwei Effekte ergeben. Erstens erhöht sich der Preisdruck am Weltmarkt, da private Bahnunternehmen wirtschaftlicher operieren. In der Folge kommt es zu Überkapazitäten in der Produktion, wodurch der weltweite Absatz weitestgehend stagniert und teilweise rückläufig ist.[55] Zweitens werden nationale Standards, die lange eine protektionistische Wirkung hatten, aufgehoben. Der Markt liberalisiert sich.[56] So waren beispielsweise Bahneinstiegshöhen oder Spurbreiten in vielen Ländern unterschiedlich genormt.[57] Dies ist zwar noch heute der Fall. Jedoch wurden im EU-Binnenmarkt durch die Privatisierung und Liberalisierung vermehrt länderübergreifende Standards wie der einheitliche Signalstandard ETCS etabliert. Auch die Schweiz ist an den ETCS-Standard angeschlossen. Mit dieser Entwicklung wird es für grosse Schienenfahrzeughersteller attraktiver, kleinere Konkurrenten und lokale Hersteller zu übernehmen. Damit können mehrere EU-Staaten, statt nur einzelne Mitgliedsländer, bedient werden.

Entgegen vieler anderer KMU der Bahnindustrie schafft Stadler es, sich in diesem herausfordernden Marktumfeld gegen die Industriegrössen Alstom, Bombardier und Siemens zu behaupten und von der Dynamik des Marktes und Handlungen der grossen Unternehmen zu profitieren. Für Stadler beeinflussen in dieser Zeit zwei Übernahmen massgeblich die Zukunft. Erstens der Kauf der Schindler Waggon und zweitens die Übernahme der SLM Zahnradbahnsparte.

Der Schindler Konzern will sich Mitte der 1990er Jahre auf das Kerngeschäft Aufzüge konzentrieren und daher seine Rollmaterialsparte verkaufen.[58] Dazu spaltet Schindler die Sparte, welche aus zwei Werken besteht, für zwei Käufer auf – Stadler und Adtranz. Adtranz wird bis in die 2000er Jahre bei Akquisitionen von Stadler eine wichtige Rolle spielen, weshalb es sich lohnt das Unternehmen kurz vorzustellen. 1996 schliessen sich die ABB Verkehrssparte und Daimler Benz Transportation zur Adtranz und damit zum weltgrössten Anbieter von

Schienenverkehrstechnik zusammen. Kurze Zeit später, 1999, zieht sich ABB jedoch bereits aus der verlustreichen Adtranz Neugründung zurück.[59] Im Jahr 2001 verkauft schliesslich auch Daimler seine Adtranz-Anteile an Bombardier. Von dieser Übernahme wird auch Stadler nach der Jahrtausendwende profitieren.

Doch diese Entwicklung ist während der damaligen Übernahme der Schindler Waggon noch nicht abzusehen. So übernimmt Adtranz mit 900 Mitarbeitenden den deutlich grösseren Teil der Schindler Sparte. Für die damals noch kleine Stadler ergibt sich eine lukrative Möglichkeit. Denn Adtranz ist nicht am kleineren der beiden Schindler Werke, dass auf Kleinserien- und Sonderfertigungen spezialisiert ist, interessiert. So bewahrt Stadler im September 1997 das Werk Altenrhein vor der Schliessung. Dies ist eine gewagte Übernahme, denn durch die Übernahme aller 67 Schindler Mitarbeitenden verdoppelt Stadler seine Belegschaft auf einen Schlag.[60] Hinzu kommt, dass Übernahmen im Allgemeinen hohe Chancen bieten, Wert zu kreieren, aber gleichzeitig auch sehr risikobehaftet sind.[61] Stadler hätte sich mit dieser Übernahme leicht übernehmen und dadurch in finanzielle Schwierigkeiten geraten können. Zu dieser Zeit sind die harten Anfangsjahre noch nicht lange überwunden und Spuhler weiss, dass Wachstum durch Zukäufe an sich nicht das primäre Unternehmensziel ist, da man sonst Gefahr läuft, wertlose Unternehmen zu kaufen. Wachstum ist gemäss Spuhler letztlich das Resultat guter Produkte.[62] Ausserdem hätte eine misslungene Integration des Schindler Werks den Erfolg der Übernahme nachhaltig beeinträchtigen können. Ein Hauptgrund für die geglückte Integration liegt darin, dass Hans Kubat, ein von Schindler übernommener Ingenieur, die Belegschaft von Spuhlers Kurs überzeugen kann.[63]
Damit nicht genug. Nur ein Jahr später, 1998, übernimmt Stadler das Zahnradbahngeschäft der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM). Auch bei dieser Übernahme geht der Löwenanteil, das Bahngeschäft, an Adtranz. Zwar ist dieser Unternehmenskauf, gemessen an der Zahl übernommener Mitarbeitenden, nicht so gross wie die der Schindler Waggon, da Stadler lediglich 30 Mitarbeitende übernimmt. Jedoch ist es ein strategisch wichtiger Kauf, da Stadler mit diesem Kauf die Monopolstellung im Bereich Zahnradbahnen einnimmt.[64] So fahren Stadler-Bahnen heute, wie eingangs erwähnt an der Copacabana oder dem Matterhorn.[65]

Diese Übernahmen werfen auch die Frage auf, wieso gerade der kleine Mittelständler Stadler es schafft, aus dieser Konsolidierungswelle erfolgreich hervorzugehen und nicht, wie ehemalige Industriegrössen, verschwindet? Die Antwort liegt darin, dass grössere Unternehmen wie Schindler oder SLM grössere Aufträge für die Auslastung ihrer Kapazitäten benötigen. Damit entsteht ein intensiver Konkurrenzkampf um verhältnismässig wenige Aufträge, bei denen diese Grossunternehmen versuchen sich gegenseitig auszustechen. Stadler nutzt dieses Momentum und konzentriert sich auf kleinere Aufträge, die der starke Schweizer Binnenmarkt ebenfalls hervorbringt, ohne einem solch harten Konkurrenzkampf zu unterliegen. Letztendlich gelingt es Stadler, so eine kritische Unternehmensgrösse zu erreichen, um nicht nur den nationalen, sondern auch internationalen Markt zu bedienen.

Auch bleibt Stadler sich und seinen Kompetenzen treu. Das Unternehmen kauft keine branchenfremden Unternehmen, in denen es nicht mit seinem bisherigen Know-How anknüpfen kann.

Sowohl die Übernahme Schindlers als auch die Übernahme der SLM legen einen weiteren Grundstein für den Erfolg von Stadler. Ausserdem zeigen beide Beispiele drei Faktoren, welche für den Erfolg massgeblich sind. Erstens schafft Stadler eine starke Kundennähe, da sie das übernommene Know-How für Kundenspezifikationen einsetzen. Zweitens werden zwei Teams erfahrener Fachleute erfolgreich integriert. Diese ersten beiden Punkte zusammen bringen den dritten und entscheidenden Erfolgsfaktor für Stadler hervor: die innovativen, auf Kunden zugeschnittenen Produkte.[66] Besonders der erste Punkt, die Integration der Mitarbeitenden zu einem Team, ist Peter Spuhler zuzuschreiben.[67] In dieser Periode der 1990er Jahre, hat es Stadler geschafft vom KMU zum nationalen Player aufzusteigen. Die Folgeperiode knüpft nun an diesen Erfolg und zeigt den Weg hin zum internationalen Player.

Periode 3 (1999-2020): Der Aufstieg zum Global Player

Stadler als Profiteur einer weiteren europäischen Konsolidierungswelle

Florierte die Schweizer Rollmaterialindustrie noch ab dem Beginn der 1990er Jahre bis 1998, so brach die Anzahl der Beschäftigten zwischen 1998 und 2001 um ein Drittel ein.[68] Fehlende Aussichten auf mittlere und grosse Aufträge und eine als rückläufig erwartete Inlandnachfrage der SBB machen die Produktion von Schienenfahrzeugen in der Schweiz für die internationalen Branchenriesen Alstom, Bombardier/Adtranz und Siemens zunehmend unattraktiv und auch Stadler exportiert bereits über die Hälfte der hergestellten GTW ins Ausland.[69] Im Gegensatz zur Schweiz wächst der Markt für Rollmaterial in der Europäischen Union weiter und eine Positionierung im wichtigen deutschen Markt, der mit Frankreich zu den grössten europäischen Absatzmärkten zählt, ist für Stadler von grosser Bedeutung.[70] Zusätzlich präferieren die wichtigsten Bahngesellschaften die Vergabe von Grossaufträgen an Hersteller mit einer hohen Verfügbarkeit und einem hohen Produktionsanteil im Abnehmerland.[71]

Als Adtranz mit Absatzproblemen kämpft, bietet sich für Stadler die erfolgsversprechende Möglichkeit eine 66 Prozent-Beteiligung an deren hochmoderner Produktionsstätte in Berlin-Pankow einzugehen und somit die Präsenz in Deutschland zu Förderung des GTW-Absatz zu erhöhen.[72] Diese Partnerschaft hält allerdings nicht lange an, denn mit der Übernahme von Adtranz durch Bombardier führt sich 2001 der Konzentrationsprozess am europäischen Markt fort. Durch den Kauf von Adtranz steigt Bombardier vor Siemens und Alstom zum weltweit grössten Anbieter für Schienenfahrzeuge mit insgesamt 37.000 Mitarbeitenden auf und die drei Branchenriesen bedienen von nun an mehr als 55 Prozent des Weltmarktes.[73] Den restlichen Anteil des Markt für Schienenfahrzeuge teilen sich viele kleine regionale Anbietern wie zum Beispiel Skoda, Stadler oder CAF auf.[74] Zur Vermeidung einer marktdominierenden

Stellung Bombardiers in Deutschland im Bereich Regional- und Stadtverkehr, genehmigt die EU-Kartellbehörde den Unternehmenskauf nur unter der strengen Auflage, dass Stadler neben Alstom, Siemens und Bombardier als vierter grosser Zugbauer anstelle Adtranz am deutschen Markt aufgebaut wird.[75] Dies hat zur Folge, dass Bombardier seine Beteiligung an Stadler-Pankow und exklusive Lizenzen für die Herstellung und Vermarktung des Regionalzugmodells Regioshuttle-RS1 und Strassenbahnmodells Variotram an Stadler abtreten muss.[76] Für Stadler stellt dies keine kleine Aufgabe dar, denn neben den 300 in Altenrhein und Bussnang beschäftigten Mitarbeitenden stossen weitere 200 Arbeitnehmer zum Unternehmen und der Druck, das neue Werk auszulasten, ist gross.[77] Doch der Schritt nach Deutschland glückt aufgrund folgender Gründe. Neben der strategischen Weitsicht Spuhlers, Deutschland als wettbewerbsintensiven Absatzmarkt zu bearbeiten, spielte somit auch Glück beim Entscheid der Kartellbehörde eine Rolle für die deutsche Marktposition von Stadler. Obwohl sich der europäische Schienenfahrzeugmarkt durch die Übernaheme von Adtranz durch Bombardier ein weiteres Mal konzentrierte, geht Stadler als klarer Profiteur dieser erneuten Entwicklung hervor und kann dadurch den Grundstein für den Aufstieg zum Global Player legen. Mit dem Markteintritt in Deutschland erfolgt zudem ein wichtiger Schritt, denn grundsätzlich haben es Hersteller schwer in neue Märkte einzudringen – zu vielfältig und spezifisch sind länder- und kundenbezogene Anforderungen. Schreckt dies neue Wettbewerber immer noch nicht ab, steht ein intensiver Wettbewerb in einem Geschäft mit nur geringen Margen bevor.

Auf «FLIRT»-Kurs mit der Zugwelt

Einen Innovationsschub und grossen Erfolg für die nächste Generation von Stadler's Schienenfahrzeugen bringt 2002 ein positiver Ausschreibungsentscheid der SBB für 42 Niederflurzüge.[78] Nachdem sich Bombardier nicht gegen Stadler durchsetzen kann, zieht sich diese sogar in Folge fehlender Aufträge weitestgehend aus der Schweiz zurück.[79] Nach einer rekordverdächtigen Entwicklungs-, Zulassungs- und Produktionszeit von nur 17 Monaten liefert Stadler eine erste Teillieferung des neu entwickelten «FLIRT», was «flinker leichter innovativer Regional-Triebzug» bedeutet, pünktlich aus.[80] Da der GTW die technischen Anforderungen wie beispielsweise ein hohes Beschleunigungsvermögen nicht mehr erfüllte, wurden wesentliche Komponenten wie der Einsatz von Aluminium-Zugkasten, die Traktionsausrüstung und Triebdrehgestelle grundlegend überarbeitet.[81] Zu den Gründen, warum der FLIRT auch grosse Aufmerksamkeit in der europäischen Zugbranche geniessen wird, zählen:

- Hohe Wirtschaftlichkeit durch geringen Energieverbrauch und erhöhte Verfügbarkeit,
- Niedrige Lebenszykluskosten trotz hoher Anschaffungskosten,
- Kundenspezifische Konfiguration von der Klein- bis zur Grossserie,
- Erfüllung zahlreicher nationaler und internationaler Zulassungsvorschriften,
- Gute Finanzierungsmöglichkeiten aufgrund vielfältiger Wiederverwendungs-möglichkeiten und Kompatibilität innerhalb der Fahrzeugserie[82]

Mit dem FLIRT besitzt Stadler nun über ein direktes Konkurrenzprodukt zu Siemens' und Bombardier's Intercity- und Regionalzügen.[83] Obwohl auch die Branchenriesen über kosteneffiziente modulare Produktplattformen verfügen, gelingt es Stadler sich mit dem FLIRT unmittelbar in den ersten Ausschreibungen gegenüber den grossen Konkurrenten durchzusetzen. Neben der Schweiz und Deutschland zählen bedeutende Auftragserfolge in Osteuropa sowie in Algerien zu den frühen Wachstumstreibern, mit dessen Erfolg alsbald die Eröffnung von Werken in Ungarn, Polen und später USA einhergehen.[84] Des Weiteren zeigt Stadler mit dem FLIRT, dass es nicht nur den Anforderungen des DACH-Marktes gerecht werden kann, sondern auch internationale Anforderungen erfüllt. Bis zum Jahr 2019 verkauft sich der FLIRT mehr als 1.800-mal vornehmlich in Deutschland und der Schweiz, aber auch bis in die USA oder nach Weissrussland.[85] Mit der Anzahl an verkauften FLIRT verfügt Stadler über eine Fahrzeugserie, die deutlich öfter verkauft wird als einzelne Schienenfahrzeugserien der Konkurrenten.[86] Der Megatrend Urbanisierung und die Nachfrage nach klimaneutralen Fortbewegungsmitteln haben das Wachstum von Stadler und der Branche zudem massgeblich unterstützt.[87] Dennoch wächst Stadler seit der Jahrtausendwende stärker als die grossen Wettbewerber. Denn Grösse allein ist in dem zyklischen Projektgeschäft der Schienenfahrzeugherstellung nicht zwingend ein Wettbewerbsvorteil. Erfolgsversprechender als Skaleneffekte sind Projektwissen und das Erfüllen von länder- und kundenspezifischen Anforderungen – eine Kernkompetenz von Stadler und ihren Produkten.[88] Während die Wettbewerber Plattformlösungen in Grossserie absetzen wollen, kommt Stadler wiederum das traditionelle Sonderfertigungswissen für die Kleinserie zu Gute.[89]

Stadler springt auf den Doppelstockzug auf

Man könnte meinen es handle sich um eine Liebesgeschichte. Nach dem Tango, der neuen Strassenbahn-Generation von Stadler, und vielen FLIRT kommt es im Jahr 2008 zum lang ersehnten Doppelstockzug KISS. Mit dem KISS («komfortabler innovativer spurtstarker S-Bahn-Zug») erschliesst Stadler das profitable Nischensegment der Doppelstockzüge.[90] Trotz vergleichsweiser hoher Anschaffungskosten der komplexeren Doppelstockzüge, profitieren Bahnunternehmen von bis zu 40 Prozent höheren Transportkapazitäten bei gleicher Zuglänge, wodurch steigende Passagieraufkommen bei gleichzeitig niedrigen Infrastrukturinvestitionen bedient werden können.[91] Die bis dahin grösste Ausschreibung in der SBB-Geschichte in Höhe von 1,5 Mrd. CHF sorgt 2007 in der Zugbranche für grosse Aufmerksamkeit.[92] Stadler will auf die Produktion von Doppelstockzügen aufspringen und sich eine starke Position am Schweizer Heimatmarkt sichern. Dabei trauen die Wettbewerber Stadler die Ausführung von Projekten dieser Grössenordnung noch nicht zu. Doch Stadler erhält entgegen aller Erwartungen der Konkurrenten den Zuschlag für den grössten Teil des SBB-Auftrags.[93] Weitere frühe Kundenerfolge bei der Österreichischen Westbahn und der Ostdeutschen Eisenbahn GmbH bestätigen die Produktportfolioerweiterung.[94] Doch der Absatz des KISS in der Schweiz gerät ins Stocken, denn 2010 erhält Bombardier in einer weiteren SBB-Grossausschreibung den Zuschlag für die nächste Generation von Doppelstockzügen im Wert von 1,9 Mrd. CHF.[95] Ein bitterer Rückschlag für Stadler, das hohe Investitionen in der Schweiz

getätigt hatte. Doch langfristig stellt sich die Produkterweiterung für Stadler als richtiger Schritt heraus. Der Doppelstockzug von Stadler beweist sich international und wird insgesamt über 300-mal in die Schweiz, Deutschland und elf weitere Länder geliefert.[96]

Die hohe Verlässlichkeit von Stadler zeigt sich ein weiteres Mal am Beispiel der Doppelstockzüge. Während Stadler den Doppelstockzug-Auftrag der SBB termingerecht ausgeführt hat, kämpft Bombardier bei der Doppelstockzug-Folgegeneration mit Verzögerungen in der Inbetriebnahme und fehlerhaften Zügen.[97] Ausserdem zeigt Stadler wie es sein bestehendes Wissen unter anderem aus der Sonderfertigung für neue Fahrzeugkonzepte nutzt. Um im Wettbewerb zu bestehen, setzt Stadler zusätzlich auf die Eigenfertigung kritischer Komponenten wie Aluminium-Zugkästen und Drehgestelle, welche sonst teuer von den Konkurrenten zugekauft werden müssten. Dazu verfügt Stadler mit ABB über einen erfahrenen unabhängigen Zulieferer für die wichtige Traktionstechnik.[98]

Die Ausschreibung der SBB-Doppelstockzüge veranschaulicht auch die häufige Situation, dass nur wenige grosse Schienenfahrzeughersteller durch eine Handvoll Grossaufträge sich einen Grossteil ihres Auftragsbestands sichern. Dadurch ergibt sich für die Schienenfahrzeughersteller jedoch ein Klumpenrisiko und eine Abhängigkeit von Grossaufträgen.[99] Die Abhängigkeit der Hersteller von ihren wenigen Grosskunden wie der SBB oder der Deutschen Bahn besteht ebenso in der entgegengesetzten Richtung. Bei grösseren Ausschreibungen am europäischen Schienenfahrzeugmarkt nehmen häufig nur Alstom, Bombardier, Siemens und Stadler teil und somit können die Bahnunternehmen nur auf eine geringe Anzahl von Herstellern zurückgreifen.[100] Nichtsdestotrotz ist am Markt für Schienenfahrzeuge weiter ein intensiver Preiswettbewerb erkennen, der von den Herstellern gleichzeitig ein hohes Qualitätsmass für die langfristig angelegten Schienenfahrzeuginvestionen erfordert.[101]

Finanzkrise, Eurokrise, Frankenschock – Erneute Anpassung der Strategie

Mit erfolgreichen Produkten des Regional- und Stadtverkehrs im Portfolio baut Stadler nach der Jahrtausendwende seine Geschäftstätigkeiten international weiter aus. Neben dem Erfolg durch seine überzeugenden Produktlösungen profitiert Stadler von einem langsam aber stetig wachsenden Marktumfeld in Europa.[102] Trotz der zunehmend stärkeren Position von Stadler am europäischen Schienenfahrzeugmarkt, exportiert das Schweizer Unternehmen den Grossteil seiner Lieferungen aus der Schweiz in die Europäische Union, wodurch der Unternehmensgewinn durch Wechselkursschwankungen anfällig ist.[103] Darüber hinaus sind neben Dependancen in Osteuropa und Berlin-Pankow weiterhin zwei Drittel der Belegschaft in der Schweiz beschäftigt.[104] Während die Weltwirtschaft durch die der Finanzkrise 2009 ins Stocken gerät, ist die auf Langfristigkeit ausgelegte Rollmaterialindustrie nur wenig betroffen. Ausserdem sind die Auftragsbücher von Stadler prall gefüllt und können somit erst einmal abgearbeitet werden.[105] Als gravierender für Stadler stellen sich die Folgen der 2012 aufkommenden Euro-Krise heraus. Mit der Aufwertung des Schweizer Frankens werden die

Produkte von Stadler im Vergleich zu den europäischen Konkurrenzprodukten um bis zu 30 Prozent teurer, was Stadler vor enorme wirtschaftliche Probleme stellt. Bereits unterschriebene, in Euro notierte Aufträge drücken auf die Marge, der Erhalt neuer Aufträge im weiterwachsenden europäischen Absatzmarkt erschwert sich und zusätzlich bleiben im Schweiz-Geschäft Grossaufträge aus.[106] Zum ersten Mal schliesst Peter Spuhler ohne eine Verbesserung der Auftragslage einen Abbau von festangestellten Mitarbeitenden in der Schweiz nicht mehr aus.[107] Um Kosten zu senken und international wettbewerbsfähig zu

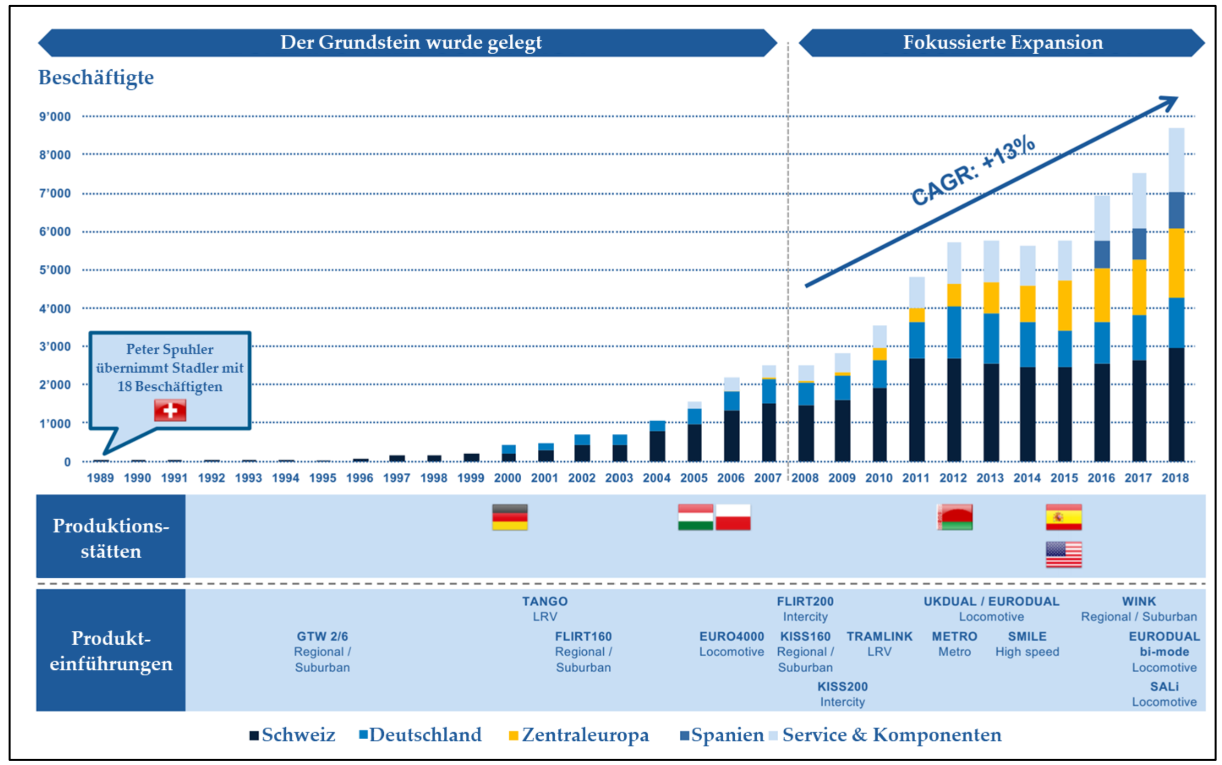


Abbildung 4: Beschäftigte von Stadler nach Region (Eigene Übersetzung)[110]

bleiben, muss Stadler ohne Entgegenkommen der schweizerischen Zulieferer den ausländischen Beschaffungsanteil erhöhen und vereinbart mit der Schweizer Belegschaft Sonderschichten.[108] Wie ernst die Lage ist, zeigt sich spätestens zu dem Zeitpunkt als CEO Peter Spuhler nach 13 Jahren als SVP-Nationalrat sein politisches Amt 2012 niederlegt, um sich vollständig auf das Unternehmen konzentrieren zu können.[109] Die grosse Abhängigkeit vom Schweizer Franken birgt die Gefahr, bei Ausschreibungen im Euro-Raum nicht mehr konkurrenzfähig zu sein und auf das Abstellgleis zu geraten. Mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses durch die Schweizer National Bank (SNB) im Jahr 2015 verschärft sich die Situation ein weiteres Mal.[111] Ein Strategiewechsel mit der Erschliessung neuer Märkte und dem Ausbau des Angebots in neuen und bestehenden Schienenfahrzeugklassen soll die Rettung bringen.[112]



Abbildung 5: Stadler Rail Zugmodelle: SMILE, FLIRT200, KISS200, KISS160, FLIRT 160, Lokomotive, Metro, Tango[113]

Mit der neuen strategischen Marschroute bemüht sich Stadler um Aufträge in Osteuropa, wo grosse Erneuerungsinvestitionen anstehen.[114] Des Weiteren stärken die Ostschweizer ihre Präsenz in den USA und Grossbritannien, um auf geopolitische Veränderungen wie «Buy America» oder den Brexit zu reagieren.[115] Der Bau eines neuen Montagewerks in Weissrussland erlaubt dem Unternehmen einen besseren Zugang zum osteuropäischen Markt.[116] Gleichzeitig erhöht Stadler dadurch den Anteil an Mitarbeitenden in Niedriglohn-Ländern, während die Konkurrenten Bombardier und Siemens ausschliesslich in Hochlohnländern fertigen.[117] Dies kann als ein Einflussfaktor gesehen werden, warum die Gewinnmargen von Stadler im Zeitraum zwischen 2016 und 2019 mit durchschnittlich 7.5 Prozent rund 1 bis 2 Prozent höher als die von Bombardier und Alstom sind.[118] Neben der geographischen Expansion tritt Stadler in die Wachstumssegmente U-Bahnen, Hochgeschwindigkeitszüge und Lokomotiven ein.[119] Die Erschliessung der ersten beiden Segmente wird durch Neuentwicklungen realisiert. Und durch den Kauf der Lokomotivensparte von Vossloh erhält Stadler das Know-How im standardisierten Lokomotivengeschäft und eine stärkere Präsenz in Spanien.[120] Um Bahnbetreibern eine optimale Auslastung zu gewährleisten und schnelle Problemlösungen zu ermöglichen, baut Stadler ausserdem das Service-Geschäft durch Akquisitionen und dem Aufbau neuer Service-Standorte aus.[121] Das Umsatzwachstum von Stadler zwischen 2010 und 2019 von etwa 13 Prozent pro Jahr allein auf die Geschäftsausweitung zurückzuführen, wäre jedoch zu kurz gegriffen.[122] In der gleichen Periode wächst der europäische Schienenfahrzeugmarkt aufgrund öffentlicher Investitionsprogramme um jährlich 3 Prozent.[123] Das Marktwachstum trägt also nicht unbedeutend zum Wachstum von Stadler bei, insbesondere da die Unternehmung etwa 90 Prozent ihres Umsatzes in Europa erwirtschaftet.[124] Nichtsdestotrotz erkämpft sich Stadler eine veritable Marktposition hinter den drei Grosskonzernen und vor den kleineren nationalen Playern im europäischen Markt. Durch gutes Krisenmanagement und einer Ausweitung der geographischen Geschäftstätigkeiten sowie Produktpalette gelingt es Stadler Rückstössen entgegenzuwirken. Dies resultiert in einem weiteren historischen Meilenstein.[125]

Ausbau der globalen Marktposition mit Hochgeschwindigkeit

Mit dem «Schnellen Mehrsystemfähigen Innovativen Leichten Expresszug» (SMILE) dringt Stadler bereits 2014 in die Königsklasse der Hochgeschwindigkeitszüge vor.[126] Aber auch seit der Platzierung der Stadler Aktien an der Schweizer Börse im Jahr 2019, welche durch einen weiteren Rekordauftragsbestand begünstigt wurde, spielt das Ostschweizer Unternehmen ganz oben mit.[127] Die Möglichkeit einer Kapitalerhöhung zur Finanzierung von Wachstum,

besserer Reputation bei Kunden durch Kapitalmarktfähigkeit und die Regelung der Nachfolge des Eigentümers Spuhler sind gute Gründe für den Börsengang.[128] Es ist allerdings auch ein Beweis, dass sich das Konzept des mittelständischen Unternehmens, wie es der Haupteigentümer Spuhler zu betonen pflegt, in der Rollmaterialindustrie bewährt. Denn das überdurchschnittliche Wachstum von Stadler hat sich bei den grossen Wettbewerbern herumgesprochen und könnte ein zusätzlicher Grund gewesen sein, dass diese sich zunehmend von ihren Grosskonzernstrukturen gelöst haben. So verselbständigte Siemens ihr Zuggeschäft in der Siemens Mobility GmbH.[129] Eine ähnliche Entwicklung zum fokussierten Schienenfahrzeughersteller lässt sich bei Alstom durch die Abspaltung der Energiesparte erkennen.[130] Betrachtet man diese Erkenntnisse scheint Spuhlers Unternehmen das Geheimrezept einer fokussierten Strategie mit hoher Kundenorientierung und zuverlässigen Zügen gefunden zu haben.

Fazit – Stadler's Erfolg dreifach aufgegleist

Stadlers Geschichte ist eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte. Der Werdegang des Unternehmens von 1942 bis heute hat gezeigt, wie Stadler die Weichen gestellt hat, um sich von einem national handelnden KMU zu einem global agierenden Unternehmen zu entwickeln. Dabei konnten über die Historie immer wieder entscheidende Erfolgsaspekte aufgezeigt werden. Durch einen Mix aus verschiedenen, zusammenspielenden Faktoren schaffte es Stadler, schrittweise zum Erfolg zu gelangen. Zusammenfassend gibt es drei zentrale Erfolgsfaktoren, die jeweils für sich weitere erfolgsentscheidende Aspekte beinhalten, welche entscheidend zu Stadler's Erfolg beigetragen haben.

Der erste Faktor ist das Team. Durch seine Kundenorientierung und schnellen Entschlüsse schaffte es Spuhler immer wieder wichtige Aufträge zu gewinnen und Stadler damit von der Konkurrenz abzusetzen. Dabei hat der Patron immer ein Auge auf die Kosten. Des Weiteren ist Spuhlers unternehmerisches Handeln von seinem Teamcharakter geprägt. Seine Leistung besteht dabei nicht nur darin die besten Mitarbeitenden einzustellen, sondern diese Mitarbeitenden auch zu einem Team zu formen. So schaffen es beispielsweise die Ingenieure ihre fachliche Kompetenz voll auszuspielen und die Verwaltungsräte die strategische Ausrichtung zu bestimmen und zu überwachen. Stadlers Erfolg und Spuhlers Visionen konnten nur dank Stadler's Team erreicht werden.

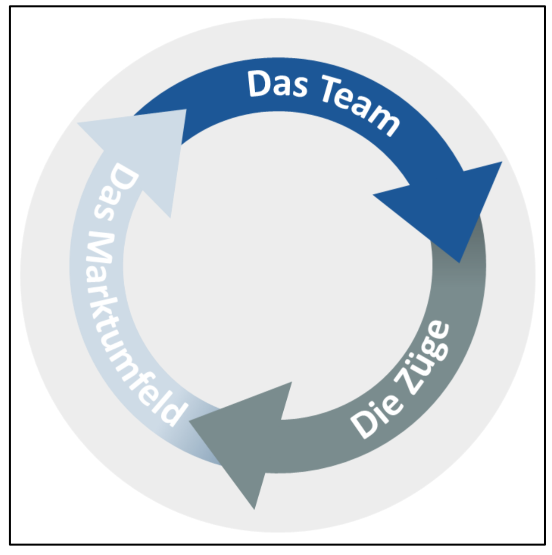


Abbildung 6: Die drei Erfolgsfaktoren Stadlers (Eigene Darstellung)

Der zweite Erfolgsaspekt sind die Züge. Die qualitativ hochwertigen und innovativen Produkte wie der GTW oder der FLIRT vermochten es immer wieder zu Kassenschlagern zu werden. Was Stadlers Züge so erfolgreich macht, sind ihre Individualität und ihre technische Finesse. Exemplarisch dafür steht die Niederflur-Bauweise, das Aluminium Chassis und die niedrigen Lebenszykluskosten. Abgerundet wird dies durch die kurzen Entwicklungszeiten und pünktlichen Auslieferungen durch Stadler. Damit werden die Züge für Kunden weltweit äusserst attraktiv.
Drittens nutzte Stadler das Marktumfeld wiederholt für sich. Im Momentum der Marktliberalisierung und der Konsolidierungswellen konnte sich Stadler geschickt platzieren. Unternehmenszukäufe und neue Aufträge liessen das Unternehmen wachsen. Und auch nach der Jahrtausendwende sieht die Zukunft vielversprechend aus. Makrotrends, wie ein weltweit steigendes Fahrgastaufkommen und nachhaltige Mobilität, lassen die globale Nachfrage nach Zügen weiter steigen.

Es zeigt sich, dass die drei Erfolgsfaktoren nicht alleinstehend sind, sondern vielmehr in Symbiose Wert für Stadler kreieren: Stadler hat es geschafft, über dessen Geschichte immer wieder aufs Neue ein erfolgreiches Team zu formen, welches innovative und qualitativ hochwertige Produkte hervorbringt, die auf dem internationalen Markt ihren Absatz finden. In der sich ständig umwälzenden europäischen Bahnindustrie fand das Unternehmen seinen Platz und schaffte es, diesen über die Konsolidierungswellen hinaus zu erhalten, ja sogar zu stärken. Somit entwickelte sich Stadler vom Handwerksbetrieb zu einer globalen Schweizer Wachstumslokomotive des 21. Jahrhunderts.

Endnoten

---

[1] Handelsblatt, 2019a; Stadler, o.D.(a)
[2] Stadler, 2019
[3] Statista, 2020; Stadler, 2019
[4] Stadler, 2020a
[5] Graf, Schneider, Schorno & Wismann, 1996, S.11
[6] Ibid., S.166
[7] Ibid., S.171
[8] Ibid., S.181
[9] Ibid., S.176, S.191
[10] Stadler, 2020d
[11] Tagblatt, 2018
[12] NZZ, 2014a
[13] Weiss, 2010, S. 8
[14] NZZ, 2014a
[15] Stadler, 2020d
[16] Weiss, 2010, S.17
[17] Ibid., S.10
[18] Graf, Schneider, Schorno & Wismann, 1996, S.171
[19] Weiss, 2010, S.11
[20] Ibid., S.12
[21] Tagblatt, 2018
[22] Weiss, 2010, S.16
[23] Stadler, 2020d
[24] Ibid.
[25] Weiss, 2010, S.20
[26] Ibid., S.20
[27] Pressebureau, 2012
[28] Weiss, 2010, S.21
[29] Stadler, 2020d
[30] Weiss, 2010, S.24
[31] Stadler, 2020d
[32] Pressebureau, 2012
[33] ZHAW, 2008, S.24
[34] Stadler, 2020d
[35] ZHAW, 2008, S. 25
[36] NZZ, 2016
[37] PCS Holding, o.D.
[38] Youtube, 2009
[39] Tagblatt, 2017; NZZ, 2016
[40] Cash, 2019a; Stadler, o.D.(c)
[41] Handelszeitung, 2020
[42] NZZ, 2020
[43] Boerse Online, 2020
[44] Weiss, 2010, S.74
[45] Stadler, 2020b
[46] Weiss, 2010, S.34
[47] Iwainsky, 2019
[48] Weiss, 2010, S.74

[49] Ibid., S.34
[50] Ibid., 2010, S.75
[51] Ibid., 2010, S.76
[52] Ibid., 2010, S.76
[53] Schweizer Eisenbahn Revue, 2002
[54] Boerse Online, 2020
[55] Rapp, 1999, S. 157
[56] Bieger, 2019, S. 107
[57] Weiss, S. 26
[58] NZZ, 2014a
[59] Swissinfo, 2004
[60] Stadler, o.D.(c)
[61] BCG, 2007, S. 17
[62] ZHAW, 2008, S. 25
[63] Weiss, 2010, S. 33
[64] Winterthur Glossar, o.D.
[65] Handelsblatt, 2019a; Handelsblatt, 2019b
[66] Weiss, 2010, S. 34
[67] Cash, 2016
[68] Helg und Marti, 2004
[69] Ibid.
[70] Helg und Marti, 2004; Rodrigue, 2020; Weiss, 2010, S.36f.
[71] Helg und Marti, 2004
[72] Weiss, 2010, S.36f.
[73] Swissinfo, 2004; Helg und Marti, 2004
[74] Stadler, 2019
[75] Europäische Kommission, 2001
[76] Ibid.
[77] Weiss, 2010, S.37
[78] Swissinfo, 2004
[79] Ibid.
[80] Weiss, 2010, S.43
[81] Ibid., S.43
[82] Ibid., S.80f.
[83] Railway Gazette, 2004
[84] Stadler, o.D.(b)
[85] Tagblatt, 2018
[86] Allianz pro Schiene, 2019
[87] Alstom, 2020b
[88] Tagesanzeiger, 2020
[89] Krippendorf und Neumann, 2016
[90] SCI, 2016
[91] Weiss, 2010, S.89; SCI, 2016
[92] Bahn-Online, 2008
[93] Stadler, 2010
[94] Weiss, 2010, S. 46
[95] NZZ, 2010
[96] Tagblatt, 2018
[97] NZZ, 2019a
[98] Stadler, 2010

[99] Cash, 2019b
[100] Krippendorf und Neumann, 2016
[101] Ibid.
[102] Alstom, 2020b
[103] NZZ, 2014b
[104] Stadler, 2019
[105] NZZ, 2009
[106] Stadler, 2016
[107] Swissinfo, 2013
[108] SRF, 2015
[109] Tagesanzeiger, 2012
[110] Stadler, 2019
[111] SNB, 2015
[112] Stadler, 2016
[113] Jobs.ch, o.D.
[114] Stadler, o.D.(b)
[115] Ibid.
[116] Ibid.
[117] Krippendorf und Neumann, 2016; Stadler, 2019
[118] Stadler, 2020c; Alstom, 2020a; Bombardier, 2020
[119] Stadler, 2019
[120] Stadler, 2016
[121] Stadler, 2020c
[122] Statista, 2020
[123] Alstom, 2020b
[124] Stadler, 2020c
[125] Ibid.
[126] Stadler, 2017b
[127] Tagblatt, 2019; NZZ, 2019b
[128] HTR, 2017; NZZ, 2019b
[129] Handelsblatt, 2019c
[130] Handelsblatt, 2015

Literaturverzeichnis

Allianz pro Schiene. (2019). VDE Studie Alternativen zum Dieseltriebzug. [24.04.2020]. https://www.allianz-pro-schiene.de/wp-content/uploads/2019/06/190524_vde_studie-alternativen-zu-dieseltriebzügen-im-spnv.pdf?utm_source=Newsletter&utm_medium=Email&utm_campaign=Newsletter.

Alstom. (2020a). Acquisition of Bombardier. [05.05.2020]. https://www.alstom.com/17022020-acquisition-bombardier-transportation-alstom-analyst-call.

Alstom. (2020b). Presentation Annual Results. [06.05.2020]. https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2020/05/11/2020%2005%2012%20-%20FY%202019-20%20results%20presentation.pdf.

Bahn-Online. (2008). Aufträge an Stadler Rail und Siemens/Bombardier: SBB investiert 1,5 Milliarden Franken in Rollmaterial für die Zürcher S-Bahn. [02.05.2020]. http://www.bahnonline.ch/bo/archiv/2010/04/08/neue-s-bahn-zuge-fur-zurich-von-stadler/.

BCG. (2007). The Brave New World of M&A – How to Create Value from Mergers and Acquisitions. [16.05.2020]. https://www.bcg.com/documents/file15069.pdf.

Bieger, T. (2019). Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell. Dritte Auflage. Haupt Verlag, 2013.

Boerse Online. (2020). Schweizer Bahnunternehmer Spuhler: Immer einen Zug voraus. [15.04.2020]. https://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/schweizer-bahnunternehmer-spuhler-immer-einen-zug-voraus-1028824034.

Bombardier. (2020). Financial Report 2019. [07.05.2020]. https://ir.bombardier.com/misc/documents/downloadfile/documentID/86112/lang/en.

Cash. (2016). Peter Spuhler: «Es hat genug geschüttelt in den letzten Jahren». [07.05.2020]. https://www.cash.ch/news/politik/peter-spuhler-es-hat-genug-geschuttelt-den-letzten-jahren-488998.

Cash. (2019a). Peter Spuhler «Stadler kann vom grossen Know-How von Frau Leuthard profi tieren». [17.04.2020]. von https://www.cash.ch/news/politik/peter-spuhler-stadler-kann-vom-grossen-know-how-von-frau-leuthard-profitieren-1437906.

Cash. (2019b). Ein Monat Stadler Rail an der Börse – Fazit und Ausblick. [10.05.2020]. unter https://www.cash.ch/news/top-news/zughersteller-ein-monat-stadler-rail-der-boerse-fazit-und-ausblick-1329251.

Europäische Kommission. (2001). Kommission genehmigt Übernahme von ADtranz durch Bombardier vorbehaltlich der Einhaltung von Verpflichtungszusagen. [13.05.2020]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_01_501.

Graf, B., Schneider, B., Schorno R., Wismann, H. (1996). Bahnsaga Schweiz: 150 Jahre Schweizer Bahnen. AS Verlag, 1996.

Handelsblatt. (2015). EU billigt Milliardendeal unter Auflagen. [23.04.2020]. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ge-uebernimmt-alstom-energiesparte-eu-billigt-milliardendeal-unter-auflagen/12293760.html.

Handelsblatt. (2019a). Schweizer Konzern sorgt für ein Bahn-Wunder in Rio de Janeiro. [09.05.2020]. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/stadler-rail-schweizer-konzern-sorgt-fuer-ein-bahn-wunder-in-rio-de-janeiro/25118286.html?ticket=ST-3400841-qN3IbTfb54fmdgAYqQaD-ap1.

Handelsblatt (2019b). Wie der Schweizer Unternehmern aus einer Lokfabrik einen Weltkonzern machte. [09.05.2020]. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/peter-spuhler-wie-der-schweizer-unternehmer-aus-einer-lokfabrik-einen-weltkonzern-machte/23991696.html?ticket=ST-5698230-G2dYkkg4qhfBcAzQRTOJ-ap6.

Handelsblatt. (2019c). Siemens-Umbau: Kaeser muss seine strategischen Fähigkeiten jetzt beweisen. [17.05.2020]. https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-siemens-umbau-kaeser-muss-seine-strategischen-faehigkeiten-jetzt-beweisen/24857298.html?ticket=ST-1322105-deWa5sCmtUe9JlIHY7nn-ap6.

Handelszeitung. (2020). Die Matterhorn Gotthard Bahn bestellt Zahnrad-Züge bei Stadler. [08.05.2020]. https://www.handelszeitung.ch/news/die-matterhorn-gotthard-bahn-bestellt-zahnrad-zuge-bei-stadler.

Helg, R., Marti, P. (2004). Entwicklung und Zukunft der Rollmaterialindustrie. [18.04.2020]. https://www.unia.ch/uploads/media/metronstudie.pdf.

HTR. (2017). Spuhler liebäugelt mit Börsengang seiner Stadler Rail. [15.05.2020]. https://production.htr.gi-dev.ch/story/spuhler-liebaeugelt-mit-boersengang-seiner-stadler-rail-11588.html.

Iwainsky, H. (2019). Von der Kunst, einen Zug zu bauen. 1. Auflage. 2018.

Jobs.ch. (o.D.). Firmenportrait-Stadler Rail. [15.05.2020] https://www.jobs.ch/de/firmen/20190-stadler-rail-group/.

Krippendorf, W., Neumann, L. (2016). Branchenanalyse Bahnindustrie. Hans-Böckler-Stiftung. [16.05.2020]. https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_331.pdf.

NZZ. (2009). Stadler Rail trotz Krise gut unterwegs. [12.05.2020]. https://www.nzz.ch/stadler_rail_trotz_krise_gut_unterwegs-1.2674026.

NZZ. (2010). Bombardier baut die Doppelstockzüge. [03.05.2020]. https://www.nzz.ch/bombardier_baut_die_sbb-doppelstockzuege-1.5703193.

NZZ. (2014a). Nichts für Bremser. [17.03.2020]. https://www.nzz.ch/wirtschaft/nichts-fuer-bremser-1.18377756.

NZZ. (2014b). Stadler prüft Fabrikbau in USA. [12.05.2020]. https://www.nzz.ch/wirtschaft/stadler-rail-prueft-fabrikbau-in-usa-1.18322472.

NZZ. (2016). Peter Spuhler ist wie ein Heavy-Metal-Song [17.03.2020]. https://www.nzz.ch/gesellschaft/portraet-peter-spuhler-wie-ein-heavy-metal-song-ld.130471.

NZZ. (2019a). Neu Verzögerungen beim SBB-Dosto-Zuverlässigkeit ist schlechter als prognostiziert. [10.05.2020]. https://www.nzz.ch/schweiz/sbb-dosto-weniger-zuverlaessig-als-prognostiziert-ld.1517547.

NZZ. (2019b). Stadler Rail startet rasant an der Börse. [22.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/medien/article/mit-einem-smile-durch-den-gotthard-basistunnel/83/.

NZZ. (2020). Führungswechsel bei Stadler: CEO Thomas Ahlburg tritt ab, Peter Spuhler übernimmt. [21.05.2020]. https://www.nzz.ch/wirt schaft/stadler-ceo-thomas-ahlburg-tritt-ab-peter-spuhler-uebernimmt-ld.1557668.

PCS Holding. (o.D.). Peter Spuhler Portrait. Unternehmer durch und durch. [17.05.2020]. https://pcs-holding.ch/peter-spuhler/portrait/.

Pressebureau. (2012). «Zuerst wollte Peter noch warten». [20.03.2020]. http://www.pressebureau.ch/aktuell/details/zuerst-wollte-peter-noch-warten-552.html.

Railway Gazette. (2004). Stadler relies on tailor made trains. [12.05.2020] https://www.railwaygazette.com/in-depth/stadler-relies-on-tailor-made-trains/29190.article.

Rapp, T. (1999). Produktstrukturierung. Komplexitätsmanagement durch modulare Produkt strukturen und -plattfornen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rodrigue, J. P. (2020). The Geography of Transport Systems. Transport Gegraphy. Fifth Edition. New York: Routledge. [05.05.2020]. https://transportgeography.org/?page_id=16213.

SCI. (2016). Aufgrund heterogener Flottenstrategien weltweit besitzen Reisezugwagen gute Perspektiven. [18.03.2020]. https://www.sci.de/document/news/aufgrund-heterogener-flottenstrategien-weltweit-besitzen-reisezugwagen-gute-perspektiven/?no_cache=1&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&cHash=75061040306c40b1a4cdee5e4a2d4322.

SNB. (2015). Nationalbank hebt Mindeskurs auf und senkt Zins auf -0.75%. [22.04.2020]. https://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre_20150115/source/pre_20150115.de.pdf.
Stadler. (2004). Elektrischer Niederflurtriebzug FLIRT für die Schweizerischen Bundes bahnen (SBB). [15.05.2020]. https://www.stadlerrail.com/media/pdf/pdb_flirt_sbb_d310804.pdf.
Stadler. (2010). Stadler Rail verfügt über die Kompetenz und notwendige Kapazität im Bau von Doppelstock-Fernverkehrszügen. [23.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/media/pdf/2010_0406_medienmitteilung_stadler_verfug t_uber_kompetenz_stadler_ch_de.pdf.
Stadler. (2016). Stadler spürt die Folgen des Frankenschocks. [12.05.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/medien/article/stadler-spuert-folgen-des-fran kenschocks/17/.
Stadler. (2017). Mit einem SMILE durch den Gotthard-Basistunnel. [10.05.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/medien/article/mit-einem-smile-durch-den-gotthard-basistunnel/83/.
Stadler. (2019). IPO Offering Memorandum. [09.05.2020]. Thomson Reuters EIKON.
Stadler. (2020a). «GTW». [05.05.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/produkte/detail-all/gtw/15/.
Stadler. (2020b). «DIESEL GELENKTRIEBWAGEN GTW». [20.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/media/pdf/gebart0615d_us.pdf
Stadler. (2020c). Geschäftsbericht 2019. [03.05.2020]. https://www.stadlerrail.com/media/pdf/web_stadler_rail_gb19_de.pdf.
Stadler. (2020d). «Über Uns». [10.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/ueber-uns/.
Stadler. (o.D.(a)). CJSC Stadler Minsk, Minsk, Weissrussland. [20.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/ueber-uns/standorte/cjsc-stadler-minsk/15/.
Stadler. (o.D.(b)). Standorte. [17.04.2020]. https://www.stadlerrail.com/de/ueber-uns/standorte/.
Stadler. (o.D.(c)). Group Executive Board. [17.04.2020]. https://www.stad lerrail.com/en/group-executive-board/.
Statista. (2020). Umsatz der Stadler Rail Group von 1991 bis 2019. [13.03.2020]. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/444715/umfrage/umsatz-von-stadler-rail/.
SRF. (2015). Auftragsboom bei Stadler mildert Frankenschock. [17.04.2020]. https://www.srf.ch/news/wirtschaft/auftragsboom-bei-stadler-mildert-franken schock.
Swissinfo. (2004). «Die Geschichte des Bahnunternehmens in Pratteln.» [13.05.2020]. von https://www.swissinfo.ch/ger/die-geschichte-des-bahnunternehmens-in-pratteln/3818814.
Swissinfo. (2013). Ohne bessere Auftragslage droht Stellenabbau bei Stadler Rail. [04.04.2020]. https://www.swissinfo.ch/ger/alle-news-in-kuerze/ohne-bessere-auftragslage-droht-stellenabbau-bei-stadler-rail/36093452 [22.05.20209].
Tagblatt. (2017). KLUB DER MILLIARDÄRE: Der reichste Ostschweizer ist 28 bis 29 Milliar den Franken schwer. [17.04.2020]. von https://www.tagblatt.ch/ost schweiz/klub-der-milliardaere-der-reichste-ostschweizer-ist-28-bis-29-milliarden-franken-schwer-ld.1016044.

Tagblatt. (2018). Stadler in Zahlen: Vom KMU zum Weltkonzern mit 8000 Mitarbeiter. [03.04.2020]. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/stadler-in-zahlen-vom-kmu-zum-weltkonzern-mit-8000-mitarbeitern-ld.1076347.

Tagblatt. (2019). Rappelvolle Auftragsbücher: Stadler hat alle Hände voll zu tun. [12.05.2020]. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/stadler-hat-alle-hande-voll-zu-tun-ld.1148593.

Tagesanzeiger. (2012). Peter Spuhler tritt zurück. [12.04.2020]. https://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/peter-spuhler-tritt-zurueck/story/14876736.

Tagesanzeiger. (2020). Spuhler dürfte von Megafusion unter Bahnbauern profitieren. [04.05.2020]. https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/spuhler-duerfte-von-megafusion-unter-bahnbauern-profitieren/story/12279565.

Schweizer Eisenbahn Revue. (2002). Gelenktriebwagen GTW 2/6 auf den Luftweg in die USA geliefert. 2002 (10), S. 471.

Weiss, T. (2010). Stadler – Von der Stollenlokomotive zum Doppelstockzug. Minirex, 2010.

Winterthur Glossar. (o.D.). Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik. [13.05.2020]. https://www.winterthur-glossar.ch/app/default/pub/fw.action/wine.article?ce_id=45&ce_name=Enterprise.

YouTube. (2009). Peter Spuhler über militärisch klar und knapp formulierte Strategien. [29.04.2020]. https://www.youtube.com/watch?v=btYViJ45wEA.

ZHAW. (2008). Impact. Heft Nummer 3. [04.05.2020]. https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/medien/zhaw-impact/zhaw-impact-transport-verkehr-0308.pdf.

Von einer unbedeutenden Dorfgarage zum Weltmarktführer – Hiltis Werkzeuge zum Erfolg

Autoren: Sara Lobsiger, Gina Lutz & Daniel Andreas Merz

Einleitung

Ob erfahrener Bauleiter oder handwerklich unbegabter Laie: Jeder kennt ihn, den roten Hilti Werkzeugkoffer. Seit seiner Einführung in den Siebzigerjahren hat er an unglaublichem Bekanntheitsgrad gewonnen und steht indes als Symbol für eine grosse Erfolgsgeschichte.

Die Hilti AG ist ein liechtensteinisches Unternehmen in der Branche der Befestigungstechnik, das den Sprung auf die internationale Bühne früh geschafft und sich im Laufe seiner Geschichte als Weltmarktführer in der Branche entwickelt hat. Die Zahlen sprechen für sich: Inzwischen beschäftigt die Unternehmung weltweit über 30'000 Mitarbeitende[1] und im letzten Jahr hat die Hilti Gruppe rund 5.9 Milliarden Schweizer Franken umgesetzt.[2]



Abbildung 1: Titelbild einer Broschüre von 1977 zeigt den «Mann mit der roten Toolbox» beim Besuch auf der Baustelle (Hilti Corporation, 2016, S. 39)

Die Geschichte der Hilti AG reicht zurück bis ins Jahr 1941, als der 26–jährige Martin Hilti zusammen mit seinem vier Jahre älteren Bruder Eugen Hilti als gleichberechtigte Beteiligte die Maschinenbau Hilti oHG im liechtensteinischen Schaan gründet.[3] Es schreibt sich beinahe wie eine moderne Story aus dem Silicon Valley: Zwei kühne Brüder fassen ihren ganzen Mut zusammen, gründen ein Unternehmen in einer unscheinbaren Garage und hoffen auf Erfolg, erahnen aber nicht, wohin die Reise sie beide führen wird.

Wer sind diese beiden Brüder? Eugen Hilti gründet bereits 1933, im Alter von rund 22 Jahren, einen Garagen– und Schlossereibetrieb, den er in den Folgejahren vorerst alleine führt.[4] Er handelt mit Kraftfahrzeugen und Maschinen.[5] Sein jüngerer Bruder Martin befindet sich noch in der Ausbildung. Nach Abschluss des Gymnasiums beginnt er im selben Jahr das Studium der angewandten Mathematik sowie der Geodäsie[*] in Graz. Ab 1937 arbeitet er als Dozent für Mathematik, nebenbei studiert er zusätzlich Maschinenbau.[6] Nach nur zwei Jahren entscheidet Martin Hilti, sich zukünftig aktiv im Unternehmen seines Bruders zu engagieren.[7] Was

[*] «Geodäsie ist die Wissenschaft von der Vermessung und Abbildung der Erdoberfläche. Ihr Ziel ist die Bestimmung der geometrischen Figur der Erde (sog. Geoid) und ihres Schwerefeldes sowie deren Veränderungen» (Bundesamt für Landtopografie, 2020).

genau dazu geführt hat, dass die Brüder 1941 ein neues Unternehmen gründen, ist nicht bekannt. Doch es ist klar, dass sich für Martin Hilti damit ein lang gehegter Wunsch erfüllt: *«Als ich vierzehn Jahre alt war, fragte mich mein Vater, was ich wirklich mit meinem Leben anfangen wollte. […] Ich sagte ihm, dass ich Motoren bauen wollte – Elektromotoren»*.[8]

Die aufkommende Kriegskonjunktur kommt den Brüdern gelegen: Bis 1945 fungiert die Firma vor allem als Zulieferer für die stark wachsende deutsche Rüstungsindustrie.[9] Bereits 1943 zählt die Hilti oHG rund 70 Mitarbeitende.[10] Doch die einseitig angelegte Produktion erfährt nach Ende des Zweiten Weltkriegs einen abrupten Zusammenbruch der Nachfrage in der Rüstungsindustrie. Nur wenige Jahre nach ihrer Gründung steht die Firma kurz vor dem Aus – es droht der Konkurs. Martin Hiltis Traum scheint schon beinahe geplatzt zu sein.[11]

Doch die beiden Brüder bleiben hartnäckig, ihr unternehmerisches Flair treibt sie dazu an, mutig weiterzukämpfen. Martin Hilti reist umher, um neue Aufträge zu generieren.[12] 1948 wendet sich das Blatt: Martin Hilti fährt an einer Lohnbörse einen neuen Auftrag ein. Eine Firma aus der Westschweiz sucht einen Hersteller, der Nägel für Bolzenschussgeräte anfertigt. Die Geräte gelten als sehr unsicher, doch sind essentiell für Befestigungsarbeiten in der Baubranche.[13] Aufgrund der vielen, unter anderem auch tödlichen Unfälle, interessiert sich niemand für die Technologie. Doch Martin Hilti, der ausgebildete Ingenieur, sieht darin unglaubliches Potential und steigt kurzerhand ins Geschäft ein.[14] Damit beginnt eine glanzvolle Erfolgsgeschichte, welche die Hilti Brüder vom beschaulichen Landleben auf die ganz grosse internationale Bühne katapultieren wird.

Doch wie wird aus einer unbedeutenden Dorfgarage überhaupt ein Weltmarktführer? Um es schon mal vorwegzunehmen: Die jahrzehntelange Geschichte von Hilti verläuft nicht ohne gravierende Krisen. Seien es Herausforderungen innerhalb der Firma oder äussere Umstände – Hilti erlebt Höhen und Tiefen. Trotz des Auf und Abs blickt Hilti auf eine bald 80–jährige Geschichte zurück – ein durchschnittliches Unternehmen wird nur rund neun Jahre alt.[15] Dies zeigt: Hilti ist allem Anschein nach kein durchschnittliches Unternehmen. Das hat unser Interesse geweckt und uns angespornt, hinter die Mauern von Hilti zu blicken: Was sind die wirklichen Haupttreiber für Hiltis Erfolg?

Diese Firmengeschichte betrachtet die Geschichte der Hilti AG von 1964 bis 2010 aus strategischer Perspektive. Ab 1964 wird mit dem fortwährenden Aufbau der Hilti–DNA der Grundstein gelegt für die Bewältigung der Krisen, die für manch ein Unternehmen den Untergang bedeuten. Wir haben uns gefragt: Wie wurde aus dem kleinen Familienunternehmen ein Weltkonzern? Warum hat die Firma auch bedrohliche Krisen erfolgreich meistern können? Wie hat Hilti das Durchschnittsunternehmen geschlagen? Kurz: Welche einzigartigen Werkzeuge bewahrt die Firma in ihrem Werkzeugkoffer auf?

Phase 1: 1964–1981 – Wie Martin Hilti das Fundament der Erfolgsgeschichte legt

«Es ist wichtiger, Märkte zu besitzen als Fabriken.»[16]

– Martin Hilti (1915–1997), Mitgründer der Hilti AG

1964 stirbt Mitgründer und Bruder Eugen Hilti überraschend und verfrüht im Alter von nur 53 Jahren.[17] Somit verbleibt Martin Hilti von nun an alleine in seiner Rolle als Patron und Gründer der Firma. Doch die Schockstarre darf nicht zu lange anhalten: Das Unternehmen reitet auf der Erfolgswelle. Nachdem Hilti 1952 mit einer Niederlassung den ersten Schritt ins Ausland gewagt hat, folgt eine Phase starker internationaler Expansion, die teilweise Wachstumsraten von 30 Prozent mit sich bringt und den Umsatz zwischen 1954 und 1961 von 6,7 Millionen Schweizer Franken auf 40 Millionen Schweizer Franken schnellen lässt.[18] Anfang der Sechzigerjahre ist die Firma bereits in über 30 Ländern präsent.[19] 1960 wird Hilti in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und übernimmt den Namen, unter welchem das Unternehmen bis heute operiert: die Hilti AG.[20]

Das starke Wachstum ist auf die Wirtschaftswunderjahre in Deutschland, einem Schlüsselmarkt der Hilti AG, nach dem Zweiten Weltkrieg zurückzuführen, die mit der Einführung der sozialen Marktwirtschaft den allgemeinen Wohlstand der Bevölkerung erheblich verbessert.[21] 1960 wird in Deutschland der erste Baumarkt gegründet – der Markt für Bautechnologieprodukte entwickelt sich in den darauffolgenden Jahren immer mehr zum Käufermarkt.[22] Obwohl alle Marktteilnehmer vom wirtschaftlichen Aufschwung profitieren, ist Hilti seiner Konkurrenz mit der Internationalisierungsstrategie weit voraus. Würth, der deutsche Hersteller von Befestigungsmaterial, initiiert Bemühungen für die Umsetzung der Internationalisierung erst 1962, als Hilti den Prozess schon längst abgeschlossen hat.[23] Der Erfolg alleine kann also nicht durch äussere Umstände allein verursacht sein. Mit den beiden Hilti Brüdern hat die Firma zwei äusserst mutige Unternehmer am Steuer, die auch unter Druck weitsichtige Entscheidungen fällen und sich im höchsten Mass mit der Hilti AG identifizieren.[24] Dies lässt vermuten, dass wohl der persönliche Leistungsanspruch, den die beiden Entscheidungsträger an ihre gleichnamige Firma stellen sowie die langjährige Vision von Martin Hilti den Erfolg bedeutend prägen.

TE – Der Grundstein

1967 wagt Hilti einen erfolgreichen Diversifikationsschritt in die Bohrmontage und bringt eine Weltneuheit auf den Markt: Der «TE17» ist ein elektropneumatischer Bohrhammer.[25] Es ist ein bahnbrechendes Produkt, denn zum allerersten Mal funktioniert dieser Mechanismus einwandfrei.[26] «TE17» legt den Grundstein für eine ganze Werkzeugserie, die bis heute die Abkürzung «TE» trägt und mit der Hilti grosse Erfolge verzeichnet.[27] Doch nicht nur das Produkt für sich feiert nachhaltigen Erfolg, sondern auch seine Verpackung: Mit der «TE17» kommt der erste rote Werkzeugkoffer, damals noch aus Metall, auf den Markt.[28] In derselben Zeit

diversifiziert Hilti ebenfalls in erste mechanische Ankersysteme.[29] Es ist ein logischer Diversifikationsschritt, denn «wo du ein Loch bohrst, da passt auch ein Dübel hinein» – so Martin Hilti.[30]

Die Einführung des «TE 17» ist jedoch nicht die erste Produktinnovation: Schon seit 1957, als die Firma ihren wirtschaftlichen Durchbruch mit der Entwicklung des neuartigen Bolzensetzgeräts «DX100» schafft, ist Hilti für seine hohe Innovationsfähigkeit bekannt.[31] Doch wo liegt das Geheimnis hinter diesen bahnbrechenden Produktinnovationen? Welche Ressourcen hat die Firma, die andere Firmen nicht besitzen? Die Produktinnovationskraft wird vor allem durch die hohe Kundeneinbindung während der Produktentwicklung erreicht.[32] Im Gegensatz zur Konkurrenz setzen die Hilti Brüder schon seit Beginn auf den Direktvertrieb ihrer Produkte. Auf vielen Baustellen kommt es durch die fehlerhafte Bedienung von Montagegeräten regelmässig zu schweren Verletzungen und Unfällen.[33] Hilti erkennt das Bedürfnis nach Produktsicherheit und entwickelt ein Produktschulungsprogramm für die Kunden.[34] Kurzerhand werden die Geräte und deren korrekte Verwendung direkt den Arbeitern auf den Baustellen von kompetentem Fachpersonal gezeigt und erklärt.[35] Der enge Kundenkontakt ermöglicht eine systematische Ausrichtung, nicht nur der Produktentwicklung, sondern aller Wertschöpfungsprozesse auf die Kundenbedürfnisse und –wünsche – ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, die bisher vor allem auf den Vertrieb über Verkaufsstellen setzt.[36]

Einer für Alle, Alle für Einen

Aufgrund rechtlicher Restriktionen arbeitet Hilti im Ausland vorwiegend mit Partnerunternehmen zusammen, an denen Hilti Beteiligungen erworben hat. Dies führt dazu, dass die Produkte in vielen Ländern über exklusive Distributionspartner abgesetzt werden können.[37] Der Erfolg der liechtensteinischen Firma hat viele Neider, darunter auch einen deutschen Vertriebspartner, der ein dickes Geschäft wittert und Hilti übernehmen will. Deutschland ist der bislang wichtigste Absatzmarkt für Hilti, doch der Vertriebspartner will Hilti durch Verzicht auf weitere Bestellungen in die Knie zwingen.[38] Doch die Übernahme verläuft schlussendlich umgekehrt: Martin Hilti lässt sich die Auflehnung nicht gefallen und kauft den deutschen Rebellen kurzerhand auf.[39] Eine solche Gefahr sollte in Zukunft verhindert werden, denn das Netzwerk an Partnerschaften, die Hilti im Ausland pflegt, wird immer komplexer. 1966 führt Martin Hilti darum die Hilti Charta ein – ein uniformes und detailliertes Regelwerk, das übergreifende Geschäftsziele festlegt und Verantwortlichkeiten zwischen dem Hauptsitz, den Produktionsstätten und dem Vertrieb bestimmt. Martin Hilti entwickelt eine clevere Art, die Unterstützung aller Distributionspartner für die Charta einzuholen. An der 25–Jahre–Feier fordert er alle Vertreter auf, bei ihrer Einwilligung auf die Bühne zu treten und vor allen Anwesenden die Charta zu unterzeichnen. Schlussendlich bleibt natürlich kein einziger Vertreter auf seinem Stuhl sitzen.[40] Mit der Hilti–Charta folgt die Vereinheitlichung der Zielsetzungen zwischen den Bereichen der Firma und damit ist ein wichtiger Schritt in Richtung Martin Hiltis Vision: «*Wenn wir Marktführer sein wollen, müssen wir wissen, was der Markt braucht und wann der Markt es braucht*».[41] An diesem Punkt scheint die Geschichte schon fast zu perfekt, um wahr

zu sein. Der unablässige Erfolg der Firma durch das starke Wirtschaftswachstum, die Innovationskapazitäten und die gelungene Diversifikation schlägt sich auch in den Zahlen nieder: Der Umsatz steigt bis Anfang der Siebzigerjahre auf 300 Millionen Schweizer Franken an, die Firma beschäftigt inzwischen rund 4'700 Mitarbeitende.[42]

Hilti in Gefahr

Mitten in dieser Blütezeit folgt ein Schlag, der die Führung des Unternehmens für immer verändern wird. 1972 erleidet Martin Hilti einen schweren Herzinfarkt.[43] Ein Schock geht durch die Firma: Was, wenn der Patron stirbt? Martin Hilti überlebt den Infarkt, noch gibt es jedoch keine Entwarnung: Die Ärzte geben dem 57–Jährigen noch rund fünf Jahre zu leben. Der gesundheitliche Zustand von Martin Hilti erfordert schnelles Handeln, denn seit dem Tod von Eugen Hilti führt er die Firma im Alleingang.[44] Eine allfällige Nachfolge muss nun schleunigst geregelt werden; 1973 ernennt der inzwischen wieder genesene Martin Hilti eine dreiköpfige Geschäftsleitung mit den Bereichen Technologie, Marketing und Finanzen, wobei er selbst den Vorsitz einnimmt. Die neugeschaffenen Führungspositionen werden durch externe Neuzugänge besetzt.[45]

Die wirtschaftliche Lage entwickelt sich indes in Richtung Krise. Im Oktober 1973 sorgt der arabisch–israelische Krieg für eine künstliche Verknappung der Rohölressourcen und lässt den Ölpreis um fast das Doppelte in die Höhe schnellen.[46] Die Industrienationen in Europa, deren Produktion durch das Wirtschaftswachstum und damit verbundenen steigenden Konsum in allen Branchen massgeblich von Erdöl abhängig ist, werden 1974 in eine Energiekrise gestürzt.[47] Auch die Hilti AG ist von der Ölpreiserhöhung tangiert: Die Firma verzeichnet den ersten Umsatzrückgang seit der Internationalisierung. Doch trotz Währungsschwankungen und dem hohen Ölpreis bleibt die Nachfrage nach Hilti–Produkten hoch. Vielmehr herrschen in der neu ernannten Geschäftsleitung bereits vor der Krise grosse Unstimmigkeiten, die das Tagesgeschäft erheblich beeinträchtigen und das Betriebsklima merklich trüben.[48] Martin Hilti ist bekannt und beliebt für seinen Führungsstil, der Mitarbeitenden viele Freiheiten und grosses Vertrauen einräumt.[49] Dieser Führungsstil scheint sich nun aber nicht auszuzahlen. Über die ursprünglichen Ursachen und den Gegenstand der Unstimmigkeiten kann nur spekuliert werden, die Energiekrise aber lässt die Fronten weiter verhärten. In derselben Phase kehrt Martin Hiltis Sohn, Michael Hilti, nach abgeschlossenem Studium und den ersten Berufserfahrungen aus England zurück, um seine Karriere in der Firma seines Vaters voranzutreiben. Nach eigenen Aussagen erlebt er bei Hilti, was kein universitärer Kurs ihn je hätte besser lehren können: «How Not to Run a Business». 1975 kommt es zum Eklat – ausgerechnet an Martin Hiltis sechzigstem Geburtstag – und zwei Mitglieder der dreiköpfigen Geschäftsleitung verlassen die Firma aufgrund der Unstimmigkeiten, woraufhin Martin Hilti mit dem Finanzchef allein zurückbleibt. Daraufhin erfolgt eine Restrukturierung der Leitungsebene. Das Technologie–Portfolio wird in die beiden neuen Bereiche «Forschung und Entwicklung» und «Produktion» aufgeteilt. Das Marketing–Ressort wird von Michael Hilti übernommen, 1976 werden die anderen beiden Ressorts zwei neuen Mitgliedern übergeben.[50] Die Episode zeigt klar auf, wie wichtig die Unternehmenskultur für die Leistungsfähigkeit und Resilienz der Firma

gerade in Krisenzeiten ist. Doch genau diese Resilienz wird in dem kommenden Jahren noch einige Male auf den harten Prüfstand gestellt werden, denn die Ölpreiskrise ist nur die erste verschiedenster zukünftiger Krisen.

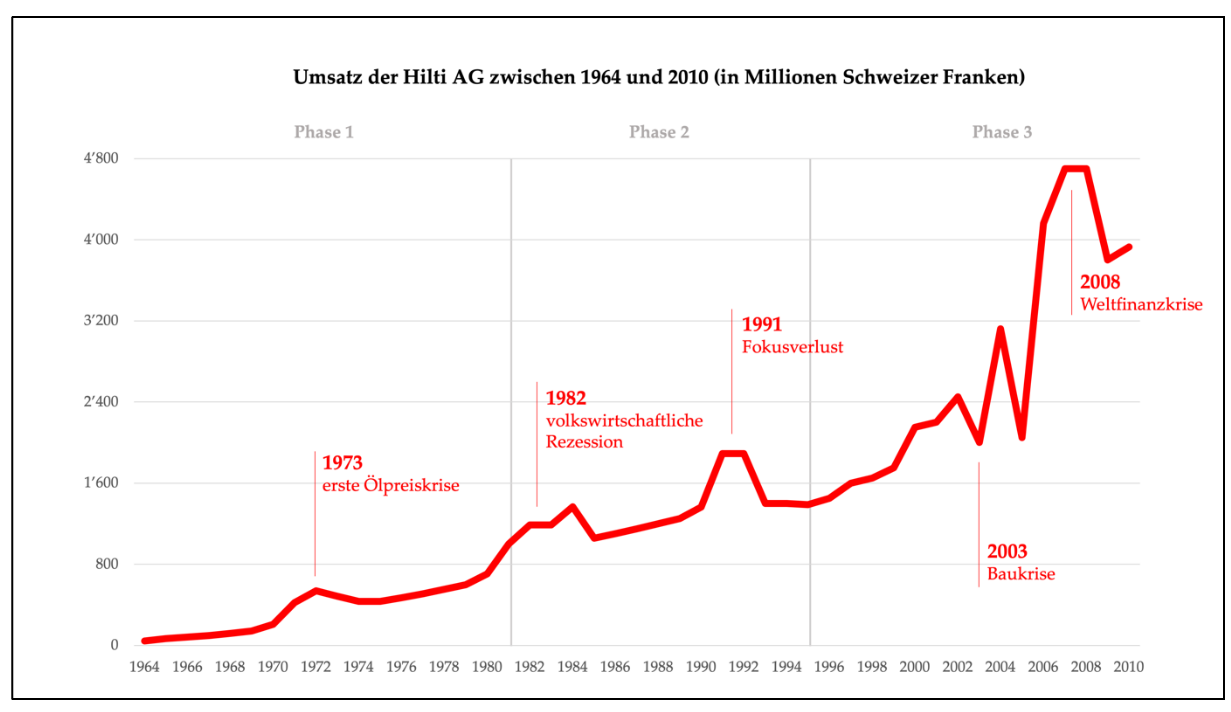


Abbildung 1: Umsatz der Hilti AG von 1964 bis 2010 (eigene Darstellung, basierend auf den Finanzkennzahlen der Geschäftsberichte zwischen 1964 und 2010)

Was der Markt braucht und wann der Markt es braucht

In den späten Siebzigerjahren bringt Hilti beinahe im Jahrestakt neuentwickelte Werkzeuge auf den Markt.[51] Doch trotz dem fortwährenden Erfolg und der vielen Produktinnovationen kommt das Unternehmen zunehmend unter Druck: Der Boom der Nachkriegsjahre kommt nun auch in der Bauindustrie zum Halt und der Markt wandelt sich zunehmend in einen Käufermarkt.[52] Die steigende Verhandlungsstärke seitens der Kunden erfordert überzeugende Produkte, die nicht nur aus technologischer Sicht innovativ, sondern kompromisslos auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und auch bei den zunehmend komplizierten Anwendungen wie ein Uhrwerk funktionieren. Martin Hilti erkennt, dass die technologische Innovation alleine nicht weiter den Marktanforderungen gerecht wird.

Es folgt eine konsequente Umorientierung der Hilti von einem technologiefokussierten zu einem marktorientierten Unternehmen.[53] Neben dem Vertrieb werden nun auch alle anderen Prozesse der Firma auf die Erfassung der Marktbedürfnisse ausgerichtet. Martin Hilti entscheidet, die Produktionsanlagen sukzessive in die Schlüsselmärkte zu verlegen, damit regionale Gegebenheiten und spezifische Kundenbedürfnisse bei der Entwicklung und Herstellung neuer Geräte besser berücksichtigt und einbezogen werden können.[54] Darüber hinaus werden die Marktregionen Amerika, Asien, Afrika und Europa gebildet, deren gezielte Belieferung mehr Kundennähe erlauben.[55] Im Grunde stellen diese Massnahmen lediglich eine Weiterentwicklung eines Grundsatzes dar, an dem Hilti schon seit 1957 erfolgreich festhält: Die ausgeprägte Kundenbindung, die der Firma einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der

Konkurrenz verschafft.[56] Die Stärkung der Marktorientierung ermöglicht der Hilti AG die Erreichung eines wichtigen Meilensteins: Erstmals in der Geschichte der Unternehmung überschreitet der Jahresumsatz 1980 die Milliardengrenze und setzt damit einen neuen Höchstrekord.[57] Dieser kürt Hilti zum Weltmarktführer in der Befestigungstechnik.[58] Spätestens jetzt wird die Marktorientierung definitiv ein fester Bestandteil der Hilti DNA.

Die vergangenen zwei Jahrzehnte haben einerseits viel Erfolg und Wachstum mit sich gebracht, andererseits wurden diese Errungenschaften vor allem in den Siebzigerjahren auf die Probe gestellt. Aus der mangelnden Nachfolgeregelung hat Martin Hilti gelernt: Das erfolgsträchtige Familienunternehmen muss um jeden Preis geschützt werden! Noch 1980 beschliesst die Hilti–Familie, auf sämtliches Erbe zu verzichten und einen Familientrust zu gründen, in welchen alle Aktien eingebracht werden, die bisher in Martin Hiltis Besitz gewesen sind.[59] Damit werden die Unabhängigkeit sowie die Kontinuität der Hilti AG gesichert – auch in zukünftigen Stürmen.[60]

Phase 2: 1982 bis 1994 – Wie Führung den Unterschied macht

«Wir müssen den Mut aufbringen zu harter Auswahl. Wir brauchen erstklassige Mitarbeiter! […] Wir wissen, dass viele Unternehmen an einer falschen Personalpolitik gestorben sind. Diese Grundhaltung in unserer Personalpolitik ist in unserer Charta verankert und muss unser Leitbild bleiben.»[61]

Martin Hilti (1915–1997), Mitgründer der Hilti AG

Anfang der Achtziger Jahre wird Hilti von der volkswirtschaftlichen Rezession schwer getroffen. Dies widerspiegelt sich in den Finanzzahlen und hinterlässt Narben: Die Umsätze stagnieren 1982 nämlich bei 817,6 Millionen Euro.[62] Diese Turbulenzen, gepaart mit der Erkenntnis, dass die Organisation ein schwerwiegendes Problem auf der Führungsebene aufweist, zwingt Martin Hilti, Mitarbeitende zu entlassen und gleichzeitig wesentliche personelle Änderungen vorzunehmen. Denn die bestehenden Manager der Hilti AG scheuen Veränderungen, die gerade in solch einer Krisenzeit von enormer Wichtigkeit sind. Vielmehr halten sie an bestehenden Routinen fest, ihr Verhalten zeigt keine Flexibilität. Die bis anhin funktionelle Organisationsstruktur erreicht ihr Limit. Zudem hat sich die Mitarbeitendenstruktur aufgrund der vielen neu eröffneten Produktionsstätten verändert: nur noch rund 60 Prozent sind im Vertrieb und Marketing tätig – ein beträchtlich kleiner Anteil, wenn man sich das Direktvertriebskonzept von Hilti vor Augen führt.[63]

Der Patron nutzt somit diese schwachen Signale, um grundlegende Veränderungen vorzunehmen, die über eine blossen Kostensenkungsmassnahme hinausgehen. Das Ergebnis ist die Einführung einer Matrixstruktur.[64] Mit anderen Worten sollen die Vertriebsorganisationen entsprechend dem Markt des Unternehmens in drei Regionen eingeteilt werden, nämlich «Westliche Hemisphäre», «Europa» sowie «Naher, Mittlerer und Ferner Osten». Ausserdem

führt er vier Produktdivisionen (Geschäftseinheiten*) (vgl. Abbildung 5) ein, die für Produktinnovationen und Marktversorgung zuständig sein sollen.[65] Der Vorteil dieser Matrixstruktur ist es, besser als bisher auf Marktveränderungen reagieren zu können.[66]

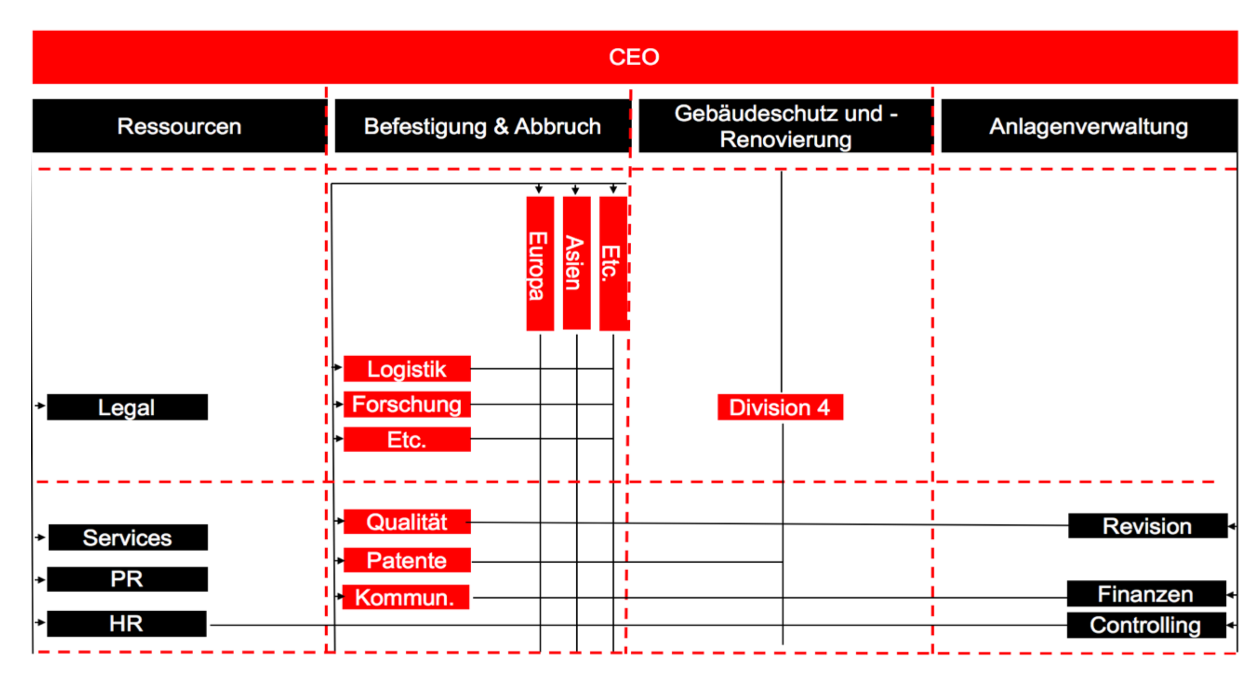


Abbildung 2 Matrixstruktur von Hilti (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch & Bieri, 2003, S. 18)

Doch damit nicht genug. Martin Hilti initiiert mitunter auch Veränderungen in der Verkaufsstrategie. Noch im selben Jahr werden in mehreren Grossstädten kleine Verkaufsstellen errichtet, sogenannte «Hilti–Center». In diesen stationären Verkaufsstützpunkten berät das Hilti–Personal Bauprofis und die Hilti–Produkte werden vertrieben.[67] Durch die Kompetenz der Verkaufsberater entsteht für den Kunden einen Mehrwert. Gleichzeitig können die Verkäufer durch die Kundennähe die Bedürfnisse im Markt direkt beobachten und schliesslich kann die Unternehmung dementsprechend agieren. Dadurch wird die Kundennähe verstärkt, was Hilti gegenüber seiner Konkurrenz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft.

Zusätzlich zu den strukturellen Veränderungen beschliesst Martin Hilti, nahezu das gesamte Führungspersonal radikal auszutauschen. Der Mangel an Flexibilität und die Angst vor Wandel auf Managementebene sollen der Vergangenheit angehören. Geplant ist der Aufbau einer neuen Unternehmenskultur unter dem Motto: «Leadership makes the difference».[68] Der Leitgedanke dahinter ist, Mitarbeitende für neue Ideen und Innovationen empfänglich zu machen und internationale Barrieren zu brechen. Mitunter sollen Führungskräfte Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung absolvieren, eben mit dem Ziel, Wandel als Chance zu sehen und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden zu fördern.[69] Damit ist der Startschuss für die

* Eine Geschäftseinheit ist ein abgegrenzter Teilbereich eines Unternehmens, der im betrachteten Zeitraum aufgrund der gegebenen Produkt–Markt–Kombination eine spezifische Wettbewerbsposition mit eigenen Chancen, aber auch eigenen Risiken aufweist und der die Bildung und Umsetzung relativ eigenständiger Wettbewerbsstrategien mit einer betriebswirtschaftlich abgrenzbaren Gewinn– und Verlustrechnung zulässt.

Hilti–Unternehmenskultur gesetzt, die in der Folgezeit immer weiterentwickelt und ausgefeilt wird. Sie ist seither für den Erfolg von Hilti prägend und als echtes Alleinstellungsmerkmal zu klassifizieren. Diese Massnahmen lassen die Effizienz, Marktorientierung und Innovationsfähigkeit von Hilti von Neuem erblühen. Bereits 1984 verzeichnet die Unternehmung eine Umsatzsteigerung von 15 Prozent und eine Gewinnsteigerung von 39 Prozent.[70]

Motiviert von solch positiven Zahlen fährt Hilti AG in diesen Jahren eine breit angelegte Diversifikationsstrategie ihres Produktporfolios. Es folgt der Einstieg in die Diamantbohrtechnik und Abbruchsysteme (1982), Chemische Anker (1983) und Schraubtechnik (1985). Zusätzlich investiert sie in die Bauchemie sowie Bautenschutz und Instandsetzung (1986).[71] Eine Diversifikation kann durchaus neues Wachstum bringen, weil mit dieser Strategie neue Absatzmärkte und Ertragsquellen erschlossen werden können. Gerade mit einer so erfolgreichen Marke wie Hilti können positive Assoziationen auf neue Produktlinien übertragen werden. Jedoch liegt hierbei die Gefahr, dass durch die steigende Komplexität das eigentliche Kerngeschäft aus den Augen gerät und die Marke gar verwässert wird. Es gibt keine detaillierten Belege dafür, warum die Hilti AG sich zur Umsetzung dieser Strategie entscheidet, zumal der Konkurrent Würth die gegenteilige Strategie, nämlich eine Konsolidierung der Geschäftsbereiche, fährt.[72] Es lässt sich vermuten, dass ein grundlegender Beweggrund für die Diversifikation die Innovationsschwäche ist, welche das Unternehmen in den Achtigzern aufgrund der schwachen Führung lähmt.[73] Durch die Akquisition verschiedener Firmen und deren Ressourcen in den erläuterten Geschäftsbereichen erhofft sich Hilti, trotz den damit verbundenen Risiken neue Innovationskraft zu gewinnen.

Wie die Strategie 2000 Hilti weiterhin auf Erfolgskurs hält

Bis 1987 verzeichnet Hilti ununterbrochenes Wachstum und generiert Umsätze von 1,02 Milliarden Euro, die 1989 gar 1,36 Milliarden Euro übersteigen.[74] Zum Vergleich: Der Konkurrent Würth erreicht die Ein–Milliarden–Schwelle erst in diesem Jahr.[75] Als der Eiserne Vorhang 1989 fällt, erlauben die politischen Entwicklungen die Durchdringung des osteuropäischen Markts durch die Gründung von Vertriebstöchtern. Diese Möglichkeit nutzt Hilti AG aus und innert kürzester Zeit bauen sie eine starke Präsenz in Osteuropa auf. Im selben Zeitraum können in Asien und Südamerika neue Länder erschlossen werden. Die Hilti AG entwickelt sich vom internationalen zum globalen Unternehmen.[76] Dank ihres schnellen Handelns ist sie ihrer Konkurrenz weit voraus und gewinnt vor allem in Europa wertvollen Vorsprung: Die Initiative zur Globalisierung startet Würth erst rund sechs Jahre später.[77] Doch Martin Hilti, der von den Entwicklungen aus den Achtzigern geprägt ist und aus den Erfahrungen gelernt hat, ruht sich nicht auf den Lorbeeren aus: Er weiss, dass Hilti auf der Hut bleiben muss. So hinterfragt der Geschäftsmann die vorherrschende Organisationsstruktur stetig. Er kommt zum Schluss, dass die bisherige zweidimensionale Matrix zwar einen engeren Kontakt mit dem Kunden ermöglicht, jedoch sind die einzelnen Strategien unkoordiniert und erlauben keine Synergie. Zudem mangelt es an einer professionellen Vertriebskompetenz.[78] Daher beschliesst er 1989, eine neue Strategie, namentlich «Strategy 2000», einzuführen.[79] Diese am Hauptsitz in Schaan

ertüftelte Neuorientierung bezweckt eine Vereinheitlichung der Abläufe insbesondere in Marketing und Vertrieb in den verschiedenen Regionaldivisionen. Zur sieben Jahre zuvor entwickelten Matrixstruktur wird eine dritte Dimension hinzugefügt: Die vorherrschenden Bereiche «Marktregionen» und «Produktdivisionen» sollen durch die Dimension «Strategische Business Units» ergänzt werden. Diese strategischen Business Units sollen ein bisher fehlendes Marktsegment–Management ermöglichen, in dem Kundengruppen zusammengefasst werden. Konkret bedeutet dies nun, dass Kunden nach dem Handel segmentiert werden und der Schwerpunkt neu anstatt auf Produktlinien, auf komplette Prozesse für bestimmte Kundengruppen verlagert wird.[80] Dank diesem Ansatz können die Verkaufsberater komplette Systemlösungen für typische Handelsaufgaben anbieten.

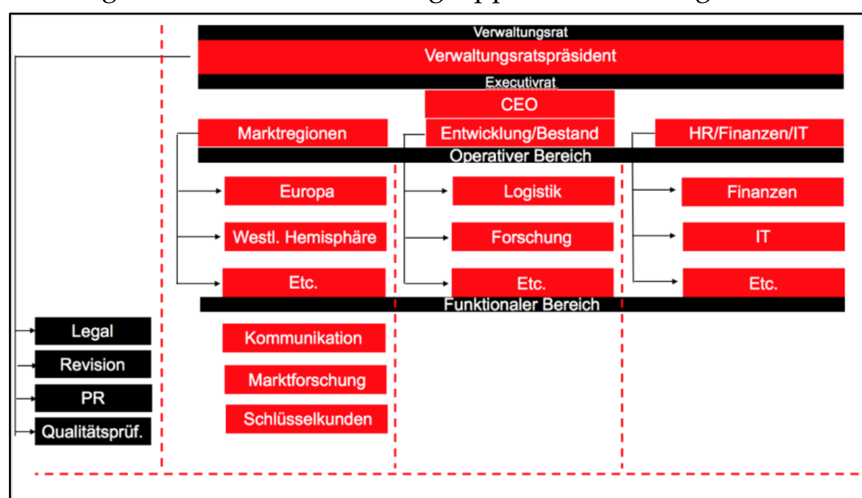


Abbildung 3: Dreidimensionale Struktur im Rahmen der Strategie 2000 (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruch & Bieri, 2003, S. 19)

Wie wir bereits in den frühen Achtzigerjahren gesehen haben, gehen abermals die strategischen Veränderungen mit personellen Verschiebungen einher. So auch 1990: Nach zehnjähriger Vorbereitung entschliesst sich der inzwischen 75–jährige Patron, seinem Sohn Michael Hilti, der bereits im Unternehmen tätig ist, die operative Führung zu überlassen und stattdessen eine Tätigkeit im Verwaltungsrat einzunehmen.[81] Es ist ein guter Zeitpunkt: Nach der erfogreichen Wachstumsphase ist Firma dank der strategischen Professionalisierung des Vertriebs gut für die Zukunft gerüstet. Nun tritt also Michael Hilti als neuer CEO der Hilti AG in immense Fussstapfen. Diese weiss er aber gut auszufüllen und leitet die Unternehmung bis 1994 erfolgreich weiter. Im selben Jahr entschliesst sich Michael Hilti, die Rolle als Verwaltungsrat von seinem Vater, Martin Hilti, zu übernehmen und seine Position als CEO abzugeben.[82]

Die entscheidende Frage bei diesem Führungswechsel liegt auf der Hand: Wer ist dazu im Stande, das erfolgreiche Familienunternehmen künftig zu führen? Bisher war die Unternehmensspitze stets unter der Führung eines Familienmitglieds. Es liegt auf der Hand, dass diese Entscheidung keine einfache ist. Ein international tätiges Unternehmen wie Hilti bedarf einer Führungskraft, die nicht nur clever mit unternehmerischen Fragen umgeht, sondern bereits mit der Kultur und Struktur von Hilti vertraut ist und volles intrinsisch motiviertes Engagement an den Tag legt. Dieser Schritt ist zudem das Ergebnis einer neuen Politik: Einer klaren Trennung zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat, mit anderen Worten also

die Trennung von CEO und Verwaltungsratspräsident. Ziel dieses Schrittes war auch ein reibungsloser und kontrollierter Machtwechsel an der Spitze des Unternehmens, um Kontinuität und Stabilität zu gewährleisten.[83]

Die Hilti–Männer stehen also vor der schwierigen Aufgabe, eine Nachfolge des CEOs zu regeln. Familienintern ist die Suche vergebens, kein Hilti hat annähernd die Kompetenz und das Fachwissen, den Familienschatz auf Dauer erfolgreich weiterzuführen. Die Suche nach einer geeigneten Führungskraft muss also auf familienexterne Personen erweitert werden. Dem aufmerksamen Leser sei hier aufgefallen, dass die Familie Hilti nichts dem Zufall überlässt: Durch das Unternehmensprinzip der Personalrotation haben die Mitarbeitenden Kenntnis von verschiedenen Einheiten, so auch der 44–jährige Pius Baschera.[84] Der tüchtige Mitarbeiter arbeitet schon seit Jahren in der Firma und hat daher ein grundlegendes, tiefes Verständnis der Organisation und der «hiltianischen» Kultur – damit weist er die entsprechenden Kompetenzen auf. 1994 tritt somit mit Baschera erstmals eine familienfremde Person die Rolle des CEOs an.[85]

«Martin Hilti hat immer versucht, dafür zu sorgen, dass sich seine Mitarbeiter wirklich als Menschen entwickeln. Er hatte großes Vertrauen in sie. Nachdem er mich zum Leiter [...] ernannt hatte, vertraute er mir an, dass er meine Schwächen und Stärken in einer Liste niedergeschrieben hatte, um dann festzustellen, dass meine einzige Schwäche mein junges Alter war. Obwohl er jemanden mit mehr Erfahrung bevorzugt hätte, glaubte er an meine Fähigkeiten und gab mir die Möglichkeit, mich zu beweisen» [86]

Pius Baschera, CEO von Hilti 1994 – 2006

Die Konkurrenz im Blick

Baschera beweist seinen Geschäftssinn schon früh: Eine seiner ersten Massnahmen ist der sogenannte «Competition Radar». Dieser unterstützt die Marktorientierung mittels systematischer Marktbeobachtung.[87] Hauptkonkurrenten wie Würth, Bosch, Black & Decker oder Makita sollen fortan stärker als bis anhin unter die Lupe genommen werden.[88] Denn der CEO ist sich bewusst, dass die Konkurrenz nicht schläft und Hilti auf der Hut sein muss, um auch künftig auf Erfolgskurs zu sein. Dies lässt vermuten, dass die Manager der Hilti Unternehmung beispielsweise auch über den Führungswechsel beim Wettbewerber Würth im selben Jahr im Bilde sind: 1994 wurde nämlich Reinhold Würth von einem fünfköpfigen Managementgremium abgelöst.[89] Gerade Informationen solcher Art können erfolgsentscheidend sein, denn ein Führungswechsel zum Beispiel kann mitunter eine Änderung der Strategie mit sich ziehen, womit sich die Marktbedingungen für Hilti indirekt auch verändern würden. Seit sich der Markt in den Siebzigern Deshalb ist es ungemein wichtig, stets die Konkurrenz im Blick zu haben.

Alle sechs Wochen fortan führen die Manager der grössten nationalen Vertriebsorganisationen also eine Telefonkonferenz durch, um die strategischen Aktivitäten dieser Hauptkonkurrenten zu diskutieren. Dieser Informationsaustausch ermöglicht es, das Vorgehen der Markt-

teilnehmer auf globaler Ebene zu erfassen, um keinen Schritt der Wettbewerber zu verschlafen. Auf Basis dieser essentiellen Informationen erarbeiten die Mitarbeitenden am Hauptsitz in Schaan Strategien aus der Sicht der Konkurrenz. Um dies möglichst akkurat zu bewerkstelligen, stellen sie sich gedanklich vor, Manager eines Konkurrenten zu sein und tüfteln an Strategien, mit welchen sie Hilti angreifen können.[90] Dieses Unterfangen ermöglicht es, unangenehme Überraschungen der Wettbewerber zu vermeiden und Angriffe im Vorfeld zu erkennen. Infolgedessen kann bei einem strategisch cleveren Schachzug der Konkurrenz entsprechend reagiert werden, da dieser bei Hilti bereits auf dem Radar ist.

Zudem sollen fortan zwei Informationsquellen genutzt werden, um neue Richtungen zu ermitteln. Zum einen werden Mitarbeitende regelmässig nach ihren Erfahrungen und Eindrücken befragt. Zum anderen verhelfen umfassende Umfragen über die Kundenzufriedenheit, die allgemeine Einstellung zu Hilti besser einzuschätzen.[91]

«Die verschiedenen Informationsquellen sind wie die winzigen Kacheln in einem Mosaik, die die Marktsituation darstellen. Wir messen uns ständig an ihnen.» [92]

Pius Baschera, CEO von Hilti 1994–2006

Damit kann resümiert werden, dass die Ereignisse zwischen 1981 und 1994 die Unternehmensstruktur von Hilti massgeblich prägen. Die einstige Matrixstruktur, das Ergebnis aus der wirtschaftlichen Rezession anfangs der Achtzigerjahre, funktioniert anfänglich ausgezeichnet. Nichtsdestotrotz genügt sie den veränderten Umweltbedingungen einige Jahre später nicht mehr. Nach genauer Prüfung wird sie deshalb in eine dreidimensionale Struktur erweitert. Der Führungsspitze gelingt es damit mehrfach, die gegebenen Umweltbedingungen im Hinblick auf das Unternehmen zu bewerten und daraus eine erfolgreiche interne Strategie zu evaluieren. Zudem zeigen die Hilti–Männer, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, einen Führungswechsel strategisch sinnvoll und reflektiert zu gestalten, um Kontinuität und Stabilität zu bewahren.

Zudem gilt die zweite Periode als Startschuss für die charakteristische Hilti–Unternehmenskultur: Das Motto «Leadership makes the difference» ist von nun an prägend. Fortan wird die Unternehmenskultur immer ausgefeilter und ist eines der Werkzeuge für Hilti, um künftige Krisen besser zu meistern und die Segel stets in Richtung Erfolg zu setzen, auch wenn der Wind ein weiteres Unwetter vorhersagt.

Phase 3: 1995 bis 2010 – Wie Hilti sein strategisches Fundament weiterentwickelt und in Krisenzeiten nutzt

«Vor allem, neben Tools wie dem Wettbewerbsradar und unserem dezentralen Prozessen, […] brauchen wir Menschen, die Leistungsträger sein wollen und eine Kultur, in der Dinge in Frage gestellt und sogar kritische Fragen gründlich besprochen werden.»[93]

Pius Baschera, CEO von Hilti 1994 – 2006

Noch 1991 beginnt zudem eine neue Phase der Globalisierung, als Standorte in Russland, Südamerika und Asien eröffnet werden.[94] Hiltis horizontale Integration erreicht neue Dimensionen und die Strategie 2000 bereits im Jahr 1994 ihren Zeitwert.[95]

Einerseits erweist sich Hiltis dreidimensionale Organisationsmatrix der Strategie 2000 im Laufe der zunehmenden Marktsegmentierung als zu intransparent und zu komplex, sie verhindert somit ein effektives Management der Unternehmung – klare Verantwortlichkeiten können innerhalb der dreidimensionalen Organisationsmatrix nicht mehr zugewiesen werden. Andererseits erscheint die Nachfrage nach zusätzlichen Produkten in einzelnen regionalen Segmenten als grosse Chance. Der Konzern kann dieser Forderung nach Produktvarianten teilweise nicht mehr nachkommen. Die Geschäftseinheiten umfassen zu viele Kundengruppen, um alle Nachfragen und Begehrlichkeiten erfüllen zu können. Prägend für diese Zeit ist, dass aufgrund des fehlenden Angebots von Hilti–Produkten, insbesondere sich bei Bauunternehmungen die regionale Beschaffung verstärkt und sogenannte «Me–too–Produkte»[*] sich in den einzelnen Märkten anfangen zu etablieren.[96]

Um die Position als Marktführer zu halten, muss Hilti weiterhin innovativer sein als die Konkurrenz und den Fokus weg von Absatzsteigerung durch zusätzliche Märkte, hin zu Segmentführerschaft in ausgewählten Märkten setzen. Es wird schnell klar: Die Diversifikationstrategie Ende der Achtzigerjahre muss grösstenteils rückgängig gemacht werden. Im Vergleich zur Konkurrenz weist Hilti ein breites und viel zu komplexes Produktportfolio auf, das nur bedingt Mehrwert schafft. Pius Baschera und sein Team starten hierzu umfassende Studien und Analysen. Zu dieser Zeit nehmen Mitglieder der Geschäftsleitung von Hilti systematisch aus nächster Nähe am Marktgeschehen teil, um ihre Kunden besser zu verstehen. Durchschnittlich verbringt zwischen 1994 und 1996 jedes Vorstandsmitglied 50 Tage im Jahr, also rund 25 Prozent seiner Zeit, in Kontakt mit Kunden, Lieferanten und weiteren Marktteilnehmern. Abhängig von der Grösse des Marktes und der jeweiligen Situation, kann ein Kundenbesuch von einzelnen Mitgliedern bis hin zum vollzähligen Vorstand vorgenommen werden, wobei solche Besuche in der Regel zwei Tage beanspruchen. Typischerweise wird am ersten Tag der Hilti–Vertreter bei Verkaufsgesprächen begleitet. Am zweiten Tag müssen die Führungskräfte

[*] Imitation am Markt bereits vorhandener Produkte. Durch die Einsparung von Forschungs– und Entwicklungskosten sowie Marketing– und Markterschließungskosten lassen sich Wettbewerbsvorteile über niedrigere Preise aufbauen (Gabler Wirtschaftslexikon).

dann mindestens zehn Kundentelefonate bezüglich Serviceproblemen, Reparaturgeschwindigkeit, technischem Support und Produktleistung durchführen und somit die Rolle eines Frontmitarbeitenden einnehmen.[97] Der von Martin Hilti in den Siebzigerjahren aufgestellte Grundsatz, dass regionale Gegebenheiten und spezifische Kundenbedürfnisse bei der Entwicklung und Herstellung neuer Geräte strikt einbezogen werden müssen, erlebt hierdurch eine Renaissance auf der Führungsebene. Dies führt 1996 zur Strategie «Champion 3C»: Leadership makes – eben – the difference.

Ein Interview mit Pius Baschera im Jahr 2005 zeigt dies eindrucksvoll.[98] Auf die Frage eines Reporters, ob er denn mit dem neuen Akku–Bohrhammer TE–2A umgehen könne, antwortet Baschera: *«Selbstverständlich, der ist so einfach, dass selbst ein CEO ihn bedienen kann. Übrigens: Jeder Mitarbeitende, der bei uns eine Stelle antritt, trainiert den Einsatz der wichtigsten Hilti–Produkte.»*

Gemeinsame Zielorientierung: «Champion 3C». Klare Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden.

«Strategie 2000 war gut, aber nicht gut genug. Heute verkaufen wir keine Produkte mehr, in denen wir keine führende Kompetenz in Qualität und Service haben. Vor unserem Debüt in einem neuen Geschäftsfeld klären wir immer, ob wir führend werden können in diesem Bereich. Wenn nicht, halten wir uns komplett davon fern.» [99]

Michael Hilti, Sohn des Gründers Martin Hilti und 1990–1994 CEO der Hilti AG

Diese Aussage von Michael Hilti fasst das übergeordnete Ziel der Strategie «Champion 3C», welche bis heute noch immer prägend für das Unternehmen ist, bündig zusammen. Dabei stehen das erste ‹C› der «3C´s» für ‹Customer›, den Kunden, und beinhaltet Marktabdeckung und Marktdurchdringung, Steigerung des relativen Marktanteils sowie Ausrichtung des Handels auf Kundenbedürfnisse und die diesbezügliche Optimierung von Vertriebsaktivitäten. Das zweite ‹C› steht für ‹Competence› – Kompetenz in Qualität, Innovation und Markenführung. Der Fokus auf Kompetenz soll verhindern, dass das Unternehmen in Geschäftsbereiche eintritt, in welchen Hilti nicht eine führende Kompetenz innehat. Auch «operational excellence», also die kontinuierliche und dynamische Optimierung von Geschäftsprozessen, spielt in diesem Bereich der Kompetenz eine sehr grosse Rolle. Das letzte ‹C› der «3C´s» bedeutet schliesslich die Fokussierung, die ‹Concentration› auf das Wesentliche. Das heisst, eine bewusste Beschränkung auf ausgewählte Produktgruppen um schliesslich eine führende Marktstellung zu erreichen.[100]

Bei der Vermittlung dieser neuen Strategie geht Hilti neue Wege. Weltweit werden in Workshops alle Mitarbeitende mit den Zielen und Elementen der neuen Ausrichtung vertraut gemacht. Die Rolle und den Beitrag der jeweiligen eigenen Organisation, des Bereichs oder der Abteilung mussten die Mitarbeitenden oder die Teams jeweils selbst herausarbeiten. Und weil sich die ‹Hiltianer› wie von selbst in diesem neuen Konzept wiederfanden, werden grosse

Energien freigesetzt, was wiederum dessen erfolgreiche Implementierung fördert und beschleunigt.[101] Dieses Vorgehen ist bereits typisch für Martin Hiltis Führungsstil und wird von Pius Baschera weitergelebt. Den Mitarbeitenden werden viele Freiheiten und grosses Vertrauen einräumt. Dies ist ein weiterer Baustein der Unternehmerskultur von Hilti.

Bald kann die Hilti AG zu ihren klassischen Stärken zurückfinden: Kundenservice und innovative Produkte.[102] Der eingeschlagene Weg stellt sich auch aus finanzieller Sicht als richtig heraus: In der Zeit der «Strategie 2000» liegt die durchschnittliche jährliche Umsatzwachstumsrate zwischen 1989 und 1995 bei 3.4 Prozent; nach Implementierung der Strategie «Champion 3C» verbessert sich diese Finanzkennzahl auf 5.8 Prozent. Zudem verdoppelt sich der Gewinn von 1996 bis 2002.[103]

Inmitten dieses Erfolgs am 19. August 1997, vermutlich am bislang schwärzesten Tag der Hilti Geschichte, stirbt im Alter von 82 Jahren der Patron, Ehrenpräsident des Verwaltungsrats und Mitgründer der Hilti AG, Martin Hilti. Einer seiner letzten Sätze ist: «Macht weiter so!»[104] Er hinterlässt ein beindruckendes Lebenswerk, das Pius Baschera nun endgültig in die Hände gelegt wird. Dieser führt die Firma mit denselben Werten wie Menschlichkeit, Leidenschaft für Innovation und Vertrauen in Mitarbeitende weiter und bleibt damit den Grundsätzen von Martin Hilti treu.

Baukrise 2003: Die Unternehmenskultur wird auf den harten Prüfstand gestellt

Erstmals seit 1982 findet die Hilti AG sich zu Beginn des Jahres 2003 wieder in einer grösseren Krise. Die Bauindustrie kämpft 2003 schon seit mehreren Jahren mit einem Auftragsmangel. So hat das für Hilti relevante, weltweite Bauvolumen im Jahr 2002 bereits um zwei Prozent abgenommen. Zudem kollabiert 2003 unerwartet der lateinamerikanische Markt. Die bislang bei Rückgängen angewendeten Kostenreduktionen reichen nun nicht mehr aus; die Baukrise zwingt die Bauunternehmen und deren Umfeld radikal zu Restrukturierungen und führt zu Beschaffungsstopps.[105]

Viele Bauunternehmen sind zu dieser Zeit nicht mehr bereit, die Preise für Werkzeuge und Befestigungstechniklösungen von Hilti zu bezahlen und weichen auf billigere Produkte aus. Die Hilti AG erleidet von 2002 auf 2003 eine Umsatzeinbusse von 18.4 Prozent. Der deutsche Hersteller von Befestigungsmaterialien Würth erleidet konträr dazu nur einen Rückschlag von 1.7 Prozent. Trotz der widrigen Umstände des Jahres 2003 beschliesst der vierköpfige Vorstand der Unternehmung, die Ausgaben für kulturfördernde Massnahmen zu erhöhen. Damit wurde ein Signal gesetzt:

«Nicht nur, wenn die Ereignisse sehr gut sind, und die Sonne scheint, investieren wir in Kultur, sondern wir tun das speziell auch, wenn es schwierig wird und wenn die Budgets eng sind.» [106]

Klaus Risch, Executive Vice President Hilti Corporate Human Resources.

Dies geschieht zudem, weil in der Hilti AG wiederholt belegt wurde, dass die Kundenzufriedenheit eine starke Korrelation mit der Mitarbeitendenzufriedenheit aufweist –denn rund 60

Prozent der Mitarbeitenden sind im Vertrieb und im Marketing tätig. Somit erhofft man sich, das Kundenkaufverhalten trotz der Krise zu steigern und letztendlich auch das Geschäftsergebnis zu stabilisieren.

Im Januar 2003 wird das Projekt «Our Culture Journey» initiiert. In diesem Projekt werden zunächst die von Martin Hilti in Phase I gelegte Grundsteine als Leitbild der Hilti AG verankert. Im Zentrum steht die Frage, welche Werte in zehn Jahren für die Hilti AG noch relevant sein werden und wie diese Werte lebendig erhalten oder sogar noch gefördert werden können. Die ursprünglichen Grundsteine werden in Integrität, Teamwork und Commitment zusammengefasst und ‹Courage› wird neu mit aufgenommen. Im selben Jahr werden im Projekt «People Strategy» die Grundlagen der Mitarbeitendenführung festgelegt. Besonders hervorgehoben wird dabei die Teamarbeit, doch auch Eigenverantwortung in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitsablaufes, die Zieldefinition und die Zeiteinteilung spielen eine grosse Rolle.[107]

Am Hauptsitz in Liechtenstein kommt es in der Krise von 2003 weder zu Kurzarbeit noch zu betriebsbedingten Entlassungen. Auch die globalen Mitarbeiterzahlen belegen die Strategie: 2002 beschäftigt die Hilti AG 14´590 Mitarbeitende, 2003 sogar 14´640. Zum Abfedern der Krise werden statt Entlassungen natürliche Fluktuation und Arbeitszeitkonten genutzt.[108]

Die gemeinsame Kulturförderung zu schwierigen Zeiten erweist sich als die richtige Strategie. Die Organisation bleibt resilient in der Krise und der Mensch, ob Mitarbeitende, Geschäftspartner oder Kunde, rückt immer mehr in den Vordergrund. Zudem werden zwei neue Vertriebskanäle ausgearbeitet: Der E–Business Bereich und das Shop–in–Shop, also das Konzept von Hilti Verkaufstätten in Partnerläden. Nach der Erholung von der Baukrise verdoppelt sich der Umsatz der Hilti AG bis 2006, hautsächlich aufgrund dieser beiden neuen Vertriebskanäle.[109] Die Umsatzziele der Strategie «Champion 3C» von vier Milliarden Schweizer Franken werden ebenfalls 2006 erreicht, somit früher als ursprünglich geplant.

Mit der «Vision 2015: Be a Great Company» werden dann neue Ziele gesetzt. Bis 2015 wird nun ein Konzernumsatz von acht Milliarden Schweizer Franken, über 30´000 Mitarbeitende weltweit und ein operativer Gewinn von 800 Millionen Schweizer Franken angestrebt.[110] Als zentrale Elemente werden in «Vision 2015: Be a Great Company» folgende Bestrebungen definiert: Herausragende Kundenzufriedenheit, Positionierung von Hilti als attraktiver Arbeitsplatz und bestmöglicher Geschäftspartner. Weiterhin profitables Wachstum durch nachhaltige Wertgenerierung, insbesondere auch für das gesellschaftliche Umfeld. Mit diesen Elementen wird die unverändert gültige Unternehmensstrategie «Champion 3C» gut ergänzt. Für die Hilti AG werden hieraus weltweit Kennzahlen für Geschäftsprozesse und die Unternehmenssteuerung abgeleitet und festgelegt. Im Rahmen der neuen Zielausrichtung wird ebenfalls ein neues IT–System für Verwaltung, Produktionsstätten und Vertrieb vorgestellt. Dieses soll Betriebsprozesse standardisieren und die administrativen Kosten um sechs bis zehn Prozent senken. Die strategische Ausrichtung der Hilti AG in 2006 wird in nachfolgender Abbildung 5 zusammengefasst dargestellt:[111]

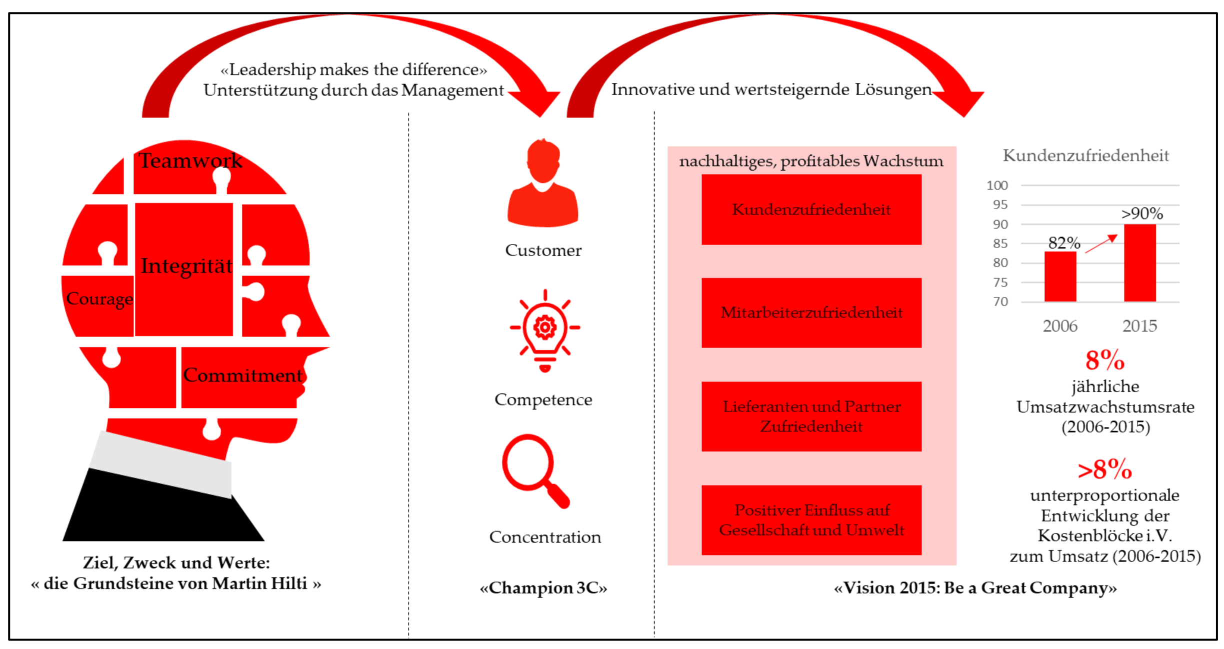


Abbildung 5: Strategische Ausrichtung der Hilti AG 2006
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Crameri & Heck, 2010, S. 46 – 52)

Mit dem Ausbau der Produktionsstätten in Thüringen und in Österreich sowie der Eröffnung der Produktionsstätte Matamoros Mexico werden stark erweiterte Produktionskapazitäten geschaffen. Die Planung für das neue Hilti Innovationszentrum in Schaan wird vorangetrieben[112] – bis zum Börsencrash im September 2008.

Die Finanzkrise 2008

Hilti verzeichnet in den ersten beiden Quartalen 2008 ein Wachstum. Die Finanzkrise trifft Hilti erst in der zweiten Hälfte des Jahres, jedoch dann in unerwarteter Härte. Pius Baschera gesteht die zu späte Reaktion auf die Finanzkrise seitens des Vorstandes mit folgenden Worten ein: *«Wir hätten früher reagieren sollen. Die sechs Monate, die wir gebraucht haben, um die Situation zu realisieren, waren sehr teuer für die Organisation»*.[113] Das Unternehmen muss sodann einen Umsatzrückgang von 3.9 Milliarden auf 3.2 Milliarden Schweizer Franken innerhalb eines Jahres verkraften – wodurch das Unternehmen auf den Stand von 2006 zurückfällt. Bezüglich des Betriebsgewinns verschlechtert sich die Situation 2009 noch erheblicher: Im Vergleich zu 2006 mit damals zwar gleichem Umsatz, aber 375 Millionen Betriebsgewinn, entsteht 2009 nur noch ein Betriebsgewinn von 144 Millionen Schweizer Franken.[114]

In Portugal und Spanien verringert sich das Marktvolumen von Hilti bis Ende 2008 um 70 Prozent und die Belegschaft wird dort von 1´100 auf 300 Mitarbeitende reduziert. Auch kommt es zu Entlassungen am Hauptsitz Schaan. Das Management arbeitet Anfang 2009 einen Zweijahresplan für die Krisenbewältigung aus; dieser wird aufgrund der Umstände Top–Down und nicht wie bei Hilti gewohnt, im Konsens kommuniziert. Der Zweijahresplan streicht wesentliche Projekte und soll eine Kosteneinsparung von 300 Millionen bewirken. Das oberste Ziel ist, die Liquidität zu sichern.

Hilti hatte eine sehr fähige und dezentrale Organisation aus «Strategischen Business Units» aufgebaut – eine Unternehmenskultur, in welcher der Mensch und ein gelebter, positiver Unternehmergeist im Fokus stehen. Nach Jahren des Erfolgs und des gewachsen angenehmen, vertrauensvollen und kooperativen Betriebsklimas, war für die Mitarbeitenden eine absolute Top–Down–Direktive ein Novum. Aufgrund der Art und der Durchsetzung des Zweijahresplans beginnen viele Mitarbeitende, die Hilti Kultur in Frage zu stellen – jene Kultur, welche bis dahin jede Krise bewältigte und überstand.

Den Wendepunkt brachte ein «Town Hall Meeting»* in Schaan am 29. April 2009, das von Aufsichtsrat, Vorstand und Michael Hilti veranstaltet wird. Der Familienvertreter kündigt für den Martin Hilti Familien–Trust (welcher 99 Prozent der Hilti Aktien hält) einen kompletten Dividendenverzicht für zwei Jahre an. Dies setzt das Zeichen, dass die Inhaber alles tun werden, um das Unternehmen zu retten indem sie jegliche Eigeninteressen zurückstellen.[115]

Von diesem Zeitpunkt an werden häufiger solche «Town Hall Meetings» veranstaltet, wobei insbesondere seitens der Belegschaft Vorschläge, Fragen und Ideen zur Diskussion rege miteingebracht werden. Ein Vorschlag, nämlich alle Gehälter um fünf Prozent zu kürzen, kam aus der Belegschaft. Pius Baschera erinnert sich noch ganz genau an dieses Ereignis: *«…als nach der Verkündung der Einsparungen bei einer Informationsveranstaltung am Hauptsitz mit über 1'000 Mitarbeitenden Applaus aufkam, obwohl alle fünf Prozent weniger Lohn bekommen sollten, hat mir das einmal mehr die Einmaligkeit des Unternehmens und unserer Kultur gezeigt.»*[116]

Schliesslich kann mit Einstellung des globalen IT–System–Projekts, des Dividendenverzichts seitens der Hilti–Familie und des Lohnverzichts seitens der Belegschaft die Liquidität gesichert und das Unternehmen ab Ende 2009 wieder stabilisiert werden. Das gemeinsame Auftreten zur Krisenbewältigung zeigt seinen Erfolg.

Fazit: Öffnen wir nun den Hilti–Werkzeugkoffer!

Nach fast 80 Betriebsjahren kann mit Überzeugung gesagt werden, dass Hiltis Geschichte eine Erfolgsschichte ist. Doch welche entscheidenden Werkzeuge der Firma haben die einstige Dorfgarage zum Weltmarktführer gemacht?

In der Zeit zwischen 1960 und 1980 wird Hilti durch den Unternehmergeist seines alleinigen Patrons Martin Hilti besonders geprägt. Das Unternehmen setzt schon früh auf Marktorientierung durch eine einzigartige Direktvertriebsstrategie. Diese führt zu einer starken Kundenbindung und einer ausgeprägten Innovationskraft: Hilti macht bessere und sicherere Werkzeuge als die Konkurrenz. Die zweite Phase 1981 bis 1994 beginnt sogleich mit zwei Herausforderungen: Zum einen kommt durch die volkswirtschaftliche Rezession der frühen Achtzi-

* In der Wirtschaft kennt man «Town Hall Meetings» in Form von Präsentationen der Geschäftsleitung für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Oft schliesst sich einem Town Hall Meeting noch eine Diskussion oder ein Frage–und–Antwort–Teil an (Loquenz, 2020).

gerjahre die damalige Starrheit der Führungsebene zum Vorschein. Eine dann auf diese Umfeldbedingungen angepasste neue, matrixartige Organisationsstruktur, zusammen mit der Schaffung von Geschäftseinheiten, erlauben dem Unternehmen schliesslich, komplette Prozesslösungen für bestimmte Kundengruppen anzubieten – und damit ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal zu schaffen. Durch das Führungsprogramm «Leadership makes the difference» sollen zukünftige Führungskräfte den Wandel als Chance sehen und internationale Integration und Zusammenarbeit fördern. Die dritte Phase zwischen 1995 und 2010 prüft die Firma auf Herz und Nieren. In den Neunzigerjahren fokussiert sich Hilti mit der Strategie «Champion 3C» neu. Diese hat die Zielsetzung, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, um so die Marktführerschaft auf ausgewählten Märkten zu erreichen. Gerade rechtzeitig, denn die Baukrise von 2003 zwingt die Bauwirtschaft zu Beschaffungsstopps, was die Firma hart trifft. Doch trotz des Umsatz– und Gewinnrückganges beschliesst der Vorstand, die Ausgaben für kulturfördernde Massnahmen zu erhöhen. Die hierdurch gesteigerte Mitarbeitendenzufriedenheit führt zu höherer Kundenzufriedenheit, somit führten die höheren Ausgaben für Kultur letztendlich zu höheren operativen Einnahmen. Die neu in der Unternehmenskultur verankerten Begriffe Integrität, Courage, Teamwork und Commitment beinhalten unmittelbar auch die Grundsätze von Martin Hilti. Durch die gemeinsame Unternehmenskultur wird auch Hiltis bislang grösste Krise, die Weltfinanzkrise 2008, überwunden.

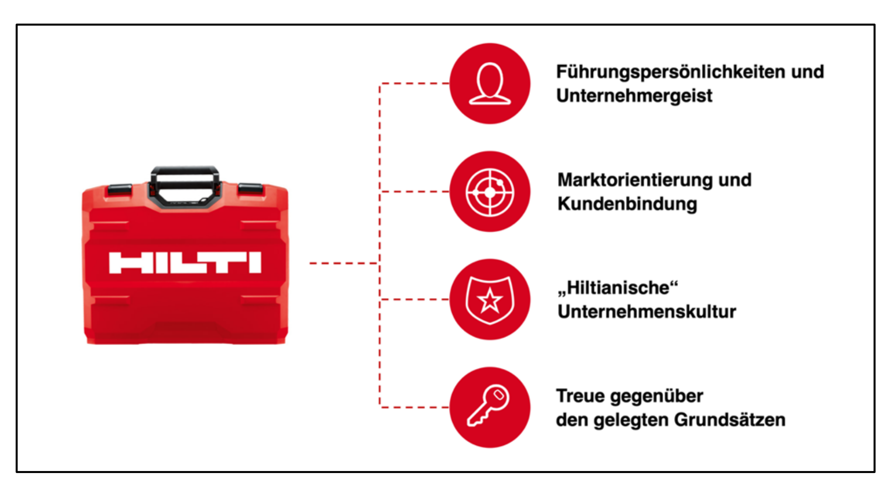


Abbildung 6: Hiltis Werkzeuge zum Erfolg (Eigene Darstellung)

Der Werkzeugkoffer, der Hilti zum Erfolg führt, enthält zum einen bemerkenswerte Führungspersönlichkeiten mit dem unternehmerischem Anspruch Chancen zu erkennen, Veränderungen nicht zu scheuen und einer starken Identifikation mit der Firma. Zum anderen schaffft die Hilti AG durch ihre ausgeprägte Marktorientierung eine Kundennähe, die von einer Konkurrenz kaum zu imitieren ist. Diese erlaubt der Firma, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und sich somit wertvollen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Was Hilti aber insbesondere auch durch Turbulenzen und Krisen trägt, ist die «hiltianische» Unternehmenskultur, welche den Zusammenhalt aller Mitarbeitenden fördert und damit auch in kritischen Phasen eine Demoralisierung verhindert. Die Message lauetet: Alle Hiltianer sitzen im selben Boot und ziehen an einem Strang in dieselbe Richtung. Wechselt der Wind auf den Märkten, so werden die Segel neu gesetzt, die gelebte Unternehmenskultur hält das Ruder fest. Turbulenzen mögen zwar das Boot ins Schlingern bringen, sie führen jedoch nie zum Kentern. Der letzte und vielleicht auch wichtigste Erfolgsfaktor stellt die Treue ge-

genüber den gelegten Grundsätzen der Firma dar. Über Jahrzehnte hinweg und durch verschiedenste Krisenzeiten und auch bei Führungswechseln hat Hilti stets an seiner DNA festgehalten, welche schon seit den Anfängen in der unscheinbaren Garage im liechtensteinischen Schaan prägend war.

Endnoten

[1] Hilti, 2020, S. 5
[2] Kords, 2020
[3] Frick, 2011
[4] Hilti Corporation, 2016, S. 18
[5] Rutsch, 2017
[6] HLFL, 2011
[7] ibid.
[8] Hilti Corporation, 2016, S. 18
[9] Frick, 2011
[10] Merki, 2011
[11] Hilti Corporation, 2016, S. 19
[12] ibid., S. 18
[13] Rutsch, 2017
[14] Hilti Corporation, 2016, S. 21
[15] Wirtschaftskurier, 2019
[16] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 14
[17] Hilti Corporation, 2016, S. 30
[18] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 13
[19] Rutsch, 2017
[20] Merki, 2011
[21] BMWI, 2020
[22] Freytag, 2018; Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 14
[23] Gehringer, 2006, S. 13
[24] Hilti Corporation, 2016, S. 18
[25] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 14
[26] Hilti Corporation, 2016, S. 36
[27] ibid., S. 101
[28] ibid., S. 38
[29] Hilti, 2020
[30] Rutsch, 2017
[31] ibid.
[32] Sackmann, 2004, S. 154
[33] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 12
[34] Hilti Corporation, 2016, S. 29
[35] Rutsch, 2017
[36] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 12
[37] ibid., S. 13
[38] Hilti Corporation, 2016, S. 30
[39] Rutsch, 2017

[40] Hilti Corporation, 2016, S. 31
[41] ibid., S. 40
[42] Bruch & Florian, 2015, S. 3
[43] Hilti Corporation, 2016, S. 52
[44] Rutsch, 2017
[45] Hilti Corporation, 2016, S. 52
[46] Köhler, 2016
[47] Europäische Union, 2019
[48] Hilti Corporation, 2016, S. 52
[49] Rutsch, 2017
[50] Hilti Corporation, 2016, S. 52
[51] ibid., S. 53
[52] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 14
[53] ibid.
[54] Hilti Corporation, 2016, S. 53
[55] Hilti, Unsere Geschichte, 2020
[56] Sackmann, 2004, S. 155
[57] Hilti Corporation, 2016, S. 54
[58] Rutsch, 2017
[59] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 14
[60] Hilti Corporation, 2016, S. 46
[61] Hilti, Abteilung Presse und Information, 1995, S. 24f.
[62] Sackmann, 2004, S. 138
[63] Bruch & Bieri, 2003, S. 3
[64] Sackmann, 2004, S. 138
[65] Onpulson, o.d., Geschäftseinheit
[66] Bruch & Bieri, 2003, S. 3
[67] Sackmann, 2004, S.138
[68] Iszatt–White & Saunders, 2020, S. 312
[69] Hindle, 2011, S.63
[70] Sackmann, 2004, S. 138
[71] Brunhart, 2011; Hilti, Unsere Produktionsstandorte, 2020
[72] Gehringer, 2006, S. 13
[73] Hilti Corporation, 2016, S. 70
[74] Bruch & Bieri, 2003, S. 4
[75] Würth Gruppe, 2005, 1. Abschnitt
[76] Hilti Corporation, 2016, S. 70
[77] Gehringer, 2006, S. 13
[78] Kashani & Turpin, 1999, S. 412
[79] ibid.
[80] Bruch & Bieri, 2003, S. 4
[81] Bläske, 2018, Abschnitt 2
[82] Sackmann, 2004, S. 139
[83] Bruch & Bieri, 2003, S. 4
[84] Sackmann, 2004, S. 139

[85] ibid.
[86] Bruch & Bieri, 2003, S. 5
[87] Schmitz, 2007, S. 235
[88] Bruch & Bieri, 2003, S. 5
[89] Würth Gruppe, 2005, 3. Abschnitt
[90] Schmitz, 2007, S. 235f.
[91] Bruch & Bieri, 2003, S. 5
[92] ibid.
[93] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 9
[94] Hilti, Firmengeschichte, 2020
[95] Hilti Corporation, 2016, S. 76
[96] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 18
[97] Meehan & Baschera, 2002, S. 33
[98] Rietmann, 2005
[99] Bruch & Bieri, 2003, S. 7
[100] ibid., S. 6–9
[101] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 40–59
[102] ibid.
[103] Basierend auf den Finanzkennzahlen der Geschäftsberichte zwischen 1989–2002
[104] Hilti Corporation, 2016, S. 75
[105] Sackmann, 2004, S. 140
[106] Von der Heyden, Jäger, Kappler & Rüegg–Stürm, 2009, S. 30
[107] Sackmann, 2004, S. 148–150
[108] ibid., S. 145
[109] Basierend auf den Finanzkennzahlen der Geschäftsberichte zwischen 2003–2008
[110] vom Brocke & Rosemann, 2010, S. 540–546
[111] Crameri & Heck, 2010, S. 46–52
[112] Hilti, Firmengeschichte, 2020
[113] Bruch & Florian, 2015, S. 4
[114] Basierend auf den Finanzkennzahlen der Geschäftsberichte 2008–2009
[115] Bruch & Florian, 2015, S. 4–8
[116] Hilti Corporation, 2016, S. 86f.

Literaturverzeichnis

Bläske, Gerhard. «Werkzeug: Der Schachzug der Familie Hilti.» Luzerner Zeitung. Abgerufen am 24. April 2020. https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/werkzeug–der–schachzug–der–familie–hilti–ld.127611

vom Brocke, Jan & Rosemann, Michael. Handbook on Business Process Management 2 – Strategic Alignment, Governance, People and Culture. Berlin, Heidelberg: Springer–Verlag, 2010.

Bruch, Florian. Hilti 2015 – Strengthening the Caring and Performance–Oriented Culture S.4. Case Study Series University of St. Gallen, 2015.

Bruch, Heike & Bieri, Sabine. Hilti 2003. Maintaining a Proactive Sense of Urgency. [Case Study]. Universität St. Gallen, 2003.

Bruch, Heike & Florian, Sophie. «Hilti 2015 – Strengthening the Caring and Performance–Oriented Culture» [Fallstudie]. Universität St.Gallen, 2015.

Brunhart, Arthur. «Hilti». Abgerufen am 20. Mai 2020. https://hls–dhs–dss.ch/de/articles/041934/2011–09–07/

Bundesamt für Landestopografie. «Geodäsie/Vermessung.» Abgerufen am 27. April 2020. https://www.swisstopo.admin.ch/de/wissen–fakten/geodaesie–vermessung.html.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. «Die wirtschaftspolitische Entwicklung von 1949 bis heute.» Abgerufen am 14. April 2020. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Ministerium/wirtschaftspolitik–seit–1949.html.

Crameri, Mario & Heck, Uwe. Erfolgreiches IT–Management in der Praxis. 1. Auflage – Ein CIO–Leitfaden. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2010.

Europäische Union. «Die Gemeinschaft wächst – weitere Länder treten bei.» Abgerufen am 14. April 2020. https://europa.eu/european–union/about–eu/history/1970–1979_de.

Freytag, Bernd. «Gründer der Baumarktkette: Baus Haus.» Abgerufen am 22. April 2020. https://www.faz.net/aktuell/stil/mode–design/bauhaus–brachte–in–den–sechzigern–ein–neues–modell–fuer–heimwerker–nach–deutschlad–15862782.html.

Frick, Julia. «Hilti, Eugen». Abgerufen am 22. März 2020. https://historisches–lexikon.li/Hilti,_Eugen.

Gabler Wirtschaftslexikon. «Me-Too-Produkt» [Definition]. Abgerufen am 23. Mai 2020. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/me-too-produkt-37699.

Gehringer, Ralf. «Das Kennzahlen–System von Würth – Balanced Scorecard» [Präsentation]. Abgerufen am 2. April 2020. http://www.isc–hhn.de/werkzeuge.html.

Hilti AG. Abteilung Presse und Information. Martin Hilti zum 80. Geburtstag. Basel: Schwabe, 1995. [Hilti, Abteilung Presse und Information, 1995, S. x].

Hilti AG. «Unsere Geschichte.» Abgerufen am 24. März 2020. https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/de/company/corporate–information/company–profile/our–history.html#nav/close. [Hilti, Unsere Geschichte, 2020].

Hilti Case Study. Maintaining a Proactive Sense of Urgency. University of St. Gallen case study, 2003.

Hilti Corporation. «75 – Ready for the Future» [75th Anniversary Book]. Abgerufen am 22. März 2020. https://www.scribd.com/document/391591240/Hilti–75–Years–Anniversary–Book?secret_password=G0W8uc3s44mr3iYxfSHU. [zit.: Hilti Corporation, 2016, S. x].

Hilti. «Firmengeschichte». Abgerufen am 9. Mai 2020 von https://www.hilti.ch/content/hilti/E3/CH/de/company/corporate–information/company–profile/history.html.Hilti. «Unsere Produktionsstandorte». Abgerufen am 21. Mai 2020. https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/de/company/corporate–information/production–locations.html, 2020. [zit. Hilti, Firmengeschichte, 2020].

Hilti. «Publikationen - Unsere Unternehmens- und Finanzberichte» [Geschäftsberichte der Hilti AG]. Abgerufen am 3. April 2020. https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/company/media-relations/publications.html.

Hilti. «Unsere Produktionsstandorte». Abgerufen am 21. Mai 2020. https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/de/company/corporate-information/production-locations.html. [zit.: Hilti, Unsere Produktionsstandorte, 2020].

Hindle, Tim. «Global Player from a very small country: The case of HILTI.» In Korn Ferry, 60–66.

Historisches Lexikon des Fürstentums Liechtenstein. «Hilti, Martin». Abgerufen am 22. März 2020. https://historisches–lexikon.li/Hilti,_Martin,.

Interview Mélanie Rietmann. Pius Baschera: «Ich kann den Akku–Bohrer bedienen». Abge–rufen am 09.05.2020 https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/pius–baschera–ich–kann–den–akku–bohrer–bedienen, 12. Januar 2005.

Iszatt–White, Marian & Saunders, Christopher. Leadership. Oxford University Press, 2020.

Kashani, Kamran & Turpin, Dominique. Marketing Management: An International Perspective. London: Macmillan Press LTD, 1999.

Kords, Martin. «Umsatz der Hilti AG von 2010 bis 2019» [Grafik]. Abgerufen am 24. März 2020. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/426644/umfrage/umsatz–der–hilti–ag/.

Köhler, Ingo. «Europa im Bann der Ölpreiskrise 1973/4: Energie–, Sicherheits– und Einigungspolitik im Spannungsfeld». Abgerufen am 24. April 2020. https://www.europa.clio–online.de/essay/id/fdae–1675.

Loquenz Unternehmensberatung. «Town Hall Meetings». Abgerufen am 23. Mai 2020. https://www.loquenz.de/town-hall-meetings/.

Meehan, Sean & Baschera, Pius. «Lessons from Hilti: How Customer and Employee Contact Improves Strategy Implementation» [Interview]. Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 2, 2002.

Merki, Christoph Maria. «Hilti Aktiengesellschaft». Abgerufen am 22. März 2020. https://historisches–lexikon.li/Hilti_Aktiengesellschaft.

Möltner, Göke & Jung, Morner. «Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur. Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl–Bertelsmann–Preis 2003». Abgerufen am 9. Mai 2020. https://www.bertelsmann–stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/FINAL_Inhalt_BST_Neue_Perspektiven_final_ES.pdf.

onpulson. «Geschäftseinheit.» Abgerufen am 21. Mai 2020. https://www.onpulson.de/lexikon/geschaeftseinheit/.

Rietmann, Mélanie. Pius Baschera: «Ich kann den Akku–Bohrer bedienen». Abgerufen am 9. Mai 2020. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/pius–baschera–ich–kann–den–akku–bohrer–bedienen.

Rutsch, Andrew. «Hilti – Von der Garage zum Wertschöpfungs–Champion» [Blogbeitrag]. Abgerufen am 3. März 2020. http://www.wachstumschweiz.ch/hilti.

Sackmann, Sonja A. Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2004.

Schmitz, Christian. Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter: Handlungsimplikationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen. Wiesbaden: Springer Verlag, 2007.

Von der Heyden, Matthias; Jäger, Urs, Kappler, Florian & Rüegg–Stürm, Johannes. «HILTI – BusinessExcellence» [Fallstudie, Veranstaltungsskript Assessment Stufe FS 2009]. Universität St.Gallen, 2009.

Wirtschaftskurier. «Unternehmen werden im Schnitt nur 9 Jahre alt.» Abgerufen am 7. Mai 2020. https://www.wirtschaftskurier.de/titelthema/artikel/unternehmen–werden–im–schnitt–nur–9–jahre–alt.html.

Würth Gruppe. «60 Jahre Würth – Eine weltweite Erfolgsgeschichte» [Pressemitteilung]. Abgerufen am 24. April 2020. https://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/presse/pressemitteilungen/pmdetail_597.php

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von Hilti, Holcim, Jil Sander AG, Saurer, Stadler-Rail, und Zumtobel nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln sehr lebhaft verdeutlicht.»

J. Peter Murmann, Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
https://mug.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

